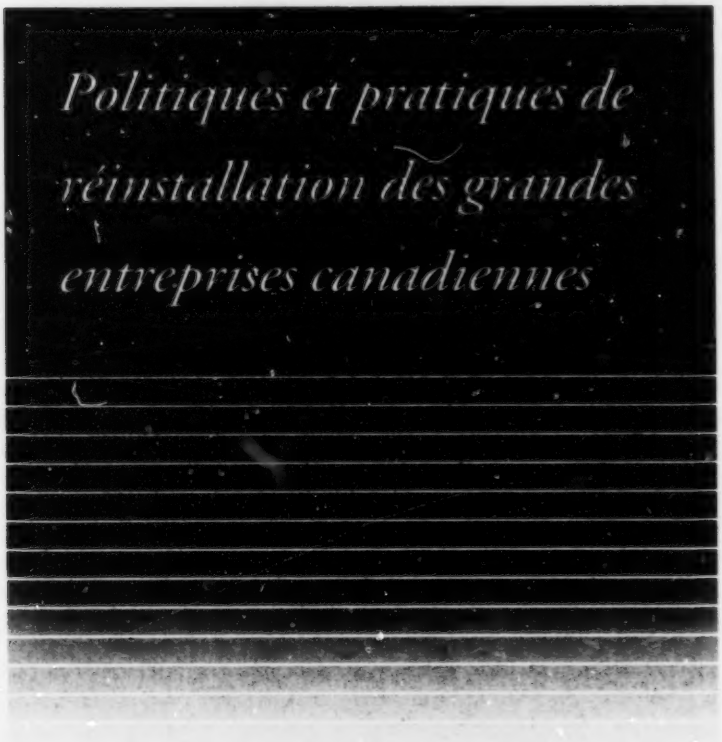
S'ADAPTER À UNE MAIN-D'ŒUVRE EN MUTATION



Travail Canada Labour Canada

Canada

93-02261/

S'adapter à une main-d'œuvre en mutation

Politiques et pratiques de réinstallation des grandes entreprises canadiennes

Préparé par

Judith L. MacBride-King pour le Bureau de la main-d'œuvre féminine,
Travail Canada

Publié en vertu de l'autorisation du Ministre du Travail
Gouvernement du Canada

Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de Travail Canada.

Also available in English under the title: **Adapting to a Changing Work Force: The Relocation Policies and Practices of Canada's Top Companies**

On peut obtenir d'autres exemplaires de la présente publication auprès du :

Centre de distribution des publications
Travail Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0J2

(819) 994-0543

stratégie canadienne antidrogue
canada's drug strategy

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1992
N° de catalogue : L38-44/1992F
ISBN 0-662-97792-0
Imprimé au Canada

Bureau de la main-d'oeuvre féminine, Travail Canada

Table des matières

Avant-propos v
Vue d'ensemble vi
Points saillants des résultats de l'enquête vii

***Chapitre I** - Mise en place*

Participation des femmes à la population active 3
Les familles à double revenu 4
Mutation des valeurs 5

***Chapitre II** - Réinstallation des employées et employés*

Résistances et refus des employées et employés face au déplacement 11
Quelle aide les entreprises offrent-elles aux familles déplacées? 13
Soutien à la réinstallation des familles 14
Aide à l'emploi pour les conjoints 15
Aide indirecte à la recherche d'un emploi 16
Aide plus directe à la recherche d'un emploi 17
Avantages que les entreprises retirent d'une politique de réinstallation favorable aux familles 18

***Chapitre III** - Soutien aux employées et employés déplacés : résultats de l'enquête*

Réinstallation en bref 23
Raisons des résistances et des refus de se déplacer 25
Formes de soutien offertes par les employeurs 27
Quelles entreprises offrent une aide au déplacement? 30
Personnes susceptibles de recevoir de l'aide 31
Aide à l'emploi pour les conjoints 32
Définition de «conjoint» 33
Conclusion 34

***Chapitre IV** - Perspectives d'avenir*

Repenser le rôle des entreprises dans la réinstallation 39
Réévaluer la nécessité de déplacer des employées ou employés 40
L'avenir 42

Liste des tableaux

Tableau 1 - Coût moyen de la réinstallation, selon l'activité principale de l'entreprise 24
Tableau 2 - Évolution du taux de résistance et de refus face au déplacement, au cours des cinq dernières années, selon les entreprises interrogées 25
Tableau 3 - Raisons évoquées de la résistance ou du refus des employées ou employés de se déplacer : fréquence des réponses 26
Tableau 4 - Aide au déplacement offerte aux employées et employés . . . 28
Tableau 5 - Entreprises offrant une aide au logement/aide directe au déménagement et un soutien à la famille/aux conjoints 29
Tableau 6 - Embauchage des conjoints : lignes directrices et politiques des entreprises 33

***Annexe** - Profil des entreprises interrogées*

Tableau A1 - Répartition des entreprises interrogées, selon l'activité principale 47
Tableau A2 - Pourcentage d'entreprises ayant des employées et employés syndiqués, selon l'activité principale 48
Tableau A3 - Répartition des entreprises interrogées, selon la région où travaillent la majorité de leurs employées et employés 49
Tableau A4 - Pourcentage de femmes dans les effectifs de l'entreprise, selon l'activité principale 50
Tableau A5 - Pourcentage des employées et employés syndiqués dans les effectifs, selon la catégorie professionnelle 51

Bibliographie 53

S'adapter à une main-d'œuvre en mutation : politiques et pratiques de réinstallation des grandes entreprises canadiennes

Avant-propos

Le présent rapport examine comment les entreprises canadiennes les plus performantes adaptent leurs politiques et pratiques de réinstallation aux besoins changeants de leurs employées et employés et de leurs familles.

La réinstallation est étudiée sous l'angle de mesures novatrices au travail visant à harmoniser les obligations professionnelles et familiales. Par exemple, les congés pour responsabilités familiales sont de plus en plus courants et répondent à une plus vaste gamme de situations. Des régimes de travail différents, qu'il s'agisse d'horaires souples de travail ou de modification temporaire ou permanente du lieu de travail, sont déjà offerts par plusieurs entreprises. De même, un nombre croissant d'employeurs offrent de l'aide directe ou indirecte pour les soins d'enfants ou de parents âgés sous forme, par exemple, de services au personnel sur les lieux de travail ou de systèmes informatisés de renseignements sur les services offerts dans la nouvelle communauté.

Les politiques et pratiques favorables aux familles ont des incidences particulières sur les femmes. Bien que les attitudes et comportements quant aux rôles généralement attribués aux femmes et aux hommes aient changé, les femmes continuent d'assumer la majeure partie des tâches domestiques et des soins aux membres de la famille. Ce sont donc généralement elles qui doivent combiner emploi rémunéré et obligations familiales.

Dans le cas plus spécifique des politiques et pratiques de réinstallation, les femmes sont davantage susceptibles d'être confrontées à la décision de suivre ou non leur partenaire muté. Même si leur situation a beaucoup changé et qu'elles travaillent dans des domaines de plus en plus variés, les femmes ont moins de chances que les hommes d'occuper un emploi qui nécessite un transfert. En outre, le salaire des femmes étant généralement le plus faible à l'intérieur des couples à double revenu, l'attachement de la famille au travail et au salaire de l'homme l'emporte souvent quand un choix s'impose.

La présente étude met en lumière des formes d'aide directe pour le personnel muté, comme le remboursement des frais de déménagement ou des frais pour la recherche d'un domicile. Pour ce qui est des incidences particulières sur les femmes, elle examine aussi les mesures qui répondent aux besoins des conjoints, comme les consultations sur la carrière et l'aide au placement. Encore loin d'être la norme, ces formes d'aide sont néanmoins plus courantes. Les recherches semblent indiquer que ces facteurs sont de plus en plus déterminants dans la décision des employées et employés d'accepter ou non l'offre de réinstallation de l'employeur.

Vue d'ensemble

Dans les milieux de travail du Canada, la nécessité de trouver un équilibre entre les exigences de l'emploi et les besoins familiaux a provoqué un débat intense. Dans tout le pays, on a consacré nombre de conférences et de symposiums aux défis auxquels font face les individus, les familles et les employeurs dans un marché en constante évolution. Ce nouvel intérêt vient du fait que la physionomie du Canada s'est transformée des points de vue démographique et social, et que cela exerce une influence marquante sur la vie économique du pays.

Les familles canadiennes sont en pleine mutation. Le type de famille qui dominait dans les années 50 et 60 n'est plus la norme. En effet, les familles époux-épouse à salaire unique sont maintenant en minorité alors que les familles à deux revenus - celles où les deux conjoints sont salariés - constituent la majorité des familles biparentales, et que les familles monoparentales représentent une minorité significative qui va croissant.

Par ailleurs, les attitudes des hommes et des femmes quant à leurs rôles respectifs dans la famille et au travail se sont modifiées. Les entreprises sont donc obligées de réévaluer leurs politiques d'emploi, leurs pratiques et les avantages mis en place alors que les structures familiales «traditionnelles» constituaient encore la norme.

Étant donné l'intérêt grandissant suscité par les questions relatives au travail et à la famille, le présent rapport insiste sur un aspect particulier de l'intervention des employeurs dans la vie des employées et employés et de leurs familles, à savoir les politiques et les pratiques concernant leur réinstallation. Ainsi, certains employeurs, en vertu de pratiques anciennes, aident les membres de leur personnel mutés ailleurs à choisir le quartier où ils résideront et les écoles de leurs enfants. Mais en raison de la conjoncture actuelle, les politiques de réinstallation des employeurs doivent tenir compte du nombre croissant des familles à double salaire. De plus en plus, la réinstallation des employées et employés perturbe la carrière de leurs conjoints, ce qui affecte les relations familiales et risque également de modifier le revenu familial.

Points saillants des résultats de l'enquête

En novembre 1989, le périodique *Canadian Business* a effectué une enquête auprès des entreprises canadiennes qu'il avait déclarées dans son numéro de juin 1989, être les plus importantes du pays. Cette enquête portait sur leurs politiques et pratiques de réinstallation du personnel. Voici quelques-unes des principales conclusions :

- Une forte majorité des entreprises (89,5 p. 100) estiment que le fait que leurs employées et employés hésitent ou même refusent de faire obstacle au travail ou à la carrière de leurs conjoints deviendra, à l'avenir, un facteur de plus en plus important dans le processus de décision concernant la réinstallation.

- 30 p. 100 des entreprises offrent de l'aide à l'emploi aux conjoints alors que la majorité n'en fournissent sous aucune forme. Dans la plupart des cas où l'on en offre cependant, il s'agit d'une aide spontanée.

- Le soutien à la réinstallation offert par les employeurs se présente généralement sous forme d'aide en matière de recherche de logement et d'aide directe au déménagement.

- L'aide aux familles et aux conjoints (concernant, par exemple, la recherche d'un emploi par ces derniers) semble être, parmi les divers soutiens à la réinstallation offerts aux familles déplacées, celui qui était le moins pratiqué.

- La majorité des entreprises hésitent à embaucher les conjoints de leurs employées et employés.

Chapitre I

Mise en place

Les politiques et pratiques reliées au milieu de travail sont de plus en plus remises en question en raison des changements démographiques et sociaux amenés par la participation des femmes à la population active, par la restructuration des familles et des relations familiales, et par la mutation des valeurs relatives au travail et à la famille.

Au cours des dernières années, au Canada, on a mis sur pied séminaires, symposiums et publications dans le but d'étudier les changements touchant les indemnités familiales, la réorganisation des régimes de travail, la garde d'enfants en milieu de travail et d'autres innovations visant à créer un équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales.

La présente étude porte sur les politiques et pratiques des employeurs relatives à la réinstallation du personnel et examine les récents développements relatifs à la sensibilité des milieux de travail canadiens aux questions familiales.

La réinstallation d'une employée ou d'un employé durant les années 90 signifie souvent un bouleversement dans l'organisation de la garde d'enfants, une perturbation dans la carrière des partenaires et une perte inquiétante de revenus familiaux. Compte tenu du nombre croissant de femmes dans la population active rémunérée, il semble bien que les personnes mutées seront de plus en plus des femmes et que les hommes mutés par leur employeur auront des partenaires qui travaillent à l'extérieur de la maison.

Participation des femmes à la population active

Au cours des trente dernières années, la participation accrue des femmes à la main-d'œuvre rémunérée a été le changement qui a le plus affecté les familles et les milieux de travail. En 1971, les femmes constituaient 49,9 p. 100 de l'ensemble de la population mais ne formaient qu'environ le tiers de la population active. En 1988, elles représentaient plus de la moitié de la population canadienne (51 p. 100) et leur participation à la population active avait grimpé à 44 p. 100 (Statistique Canada, 1990).

Selon Statistique Canada (1990), la majorité des femmes d'âge actif sont sur le marché du travail. De 1970 à 1988, la proportion des femmes qui travaillaient ou qui cherchaient un emploi (le taux de participation) est passée de 38,3 à 57,4 p. 100. Durant la même période, le taux de participation des hommes diminuait légèrement, passant de 77,8 à 76,6 p. 100. On prévoit que la participation des femmes à la population active continuera de s'accroître.

On constate une augmentation particulièrement remarquable du taux de participation à la population active des femmes mariées et de celles qui ont des enfants. En 1975, le taux de participation des femmes mariées était de 41,6 p. 100, mais il était passé à 59,1 p. 100 en 1988. L'augmentation de la participation à la population active est encore plus marquée chez les femmes ayant des enfants de moins de 13 ans : de 41,6 p. 100 en 1976, à 53,3 p. 100 à

peine cinq ans plus tard, soit en 1981. En 1988, près des deux tiers (65,9 p. 100) des femmes dont les enfants étaient âgés de moins de 13 ans faisaient partie de la population active (Statistique Canada, 1990).

Les familles à double revenu

À la suite de l'accroissement de la population active féminine, le nombre de familles à deux salaires a beaucoup augmenté au Canada. À la fin des années 60, environ 1,3 million d'épouses avaient un revenu. En 1985, leur nombre s'élevait à 3,3 millions, et 62 p. 100 des familles époux-épouse avaient deux revenus (Moore, 1989).

L'étude de Moore (1989) situe la plus haute concentration de familles à deux revenus dans les Prairies et en Ontario, et la plus basse dans la région de l'Atlantique et au Québec.

Par rapport à ceux des familles à revenu «traditionnel», les conjoints des familles à deux revenus tendent à être plus jeunes et un peu plus instruits (Moore, 1989; Hayghe, 1982). Selon Moore (1989), les familles à deux revenus ont autant d'enfants que celles où le mari est la seule source de revenu et où la femme reste à la maison, et une proportion comparable de familles (plus de la moitié dans les deux cas) ont des enfants à charge âgés de moins de 16 ans.

Parmi les femmes dont le revenu est supérieur à celui du mari, environ les trois quarts travaillent à plein temps et toute l'année, comparativement à 45,5 p. 100 chez les femmes ayant un revenu inférieur à celui de leur conjoint. Les deux tiers des travailleuses rémunérées, soit plus du double qu'il y a 20 ans, ont des enfants d'âge préscolaire.

La plupart des familles à double revenu ont besoin des deux salaires pour maintenir un niveau de vie satisfaisant. Le fait de soustraire du revenu total de la famille celui de l'épouse ne ferait, selon les spécialistes, qu'augmenter le nombre de familles qui se situent au-dessous du seuil des faibles revenus (Moore, 1989). Les principales sources de revenu des familles à double salaire sont le salaire du mari, qui représente 57 p. 100 du revenu total de la famille, et celui de la femme, qui compte pour 28 p. 100. Les maris de ces familles gagnent en moyenne moins que ceux des familles à revenu unique. Contrairement à ce qu'on croit, Moore (1989) montre que seulement 3 p. 100 des familles à double revenu peuvent être classées dans la catégorie des familles des «jeunes cadres urbains»[1].

[1] *Moore définit la famille jeune cadre urbain, ou famille « yuppie », comme suit : « une famille époux-épouse où les deux conjoints ont moins de 45 ans, ont reçu une éducation universitaire, occupent des postes de cadre ou de direction et vivent dans les régions métropolitaines d'au moins 100 000 habitants ».*

Mutation des valeurs

On a constaté un changement important dans l'attitude des hommes et des femmes quant à leurs rôles respectifs à la maison et au travail. De nombreux hommes désirent participer davantage aux soins et à l'éducation de leurs enfants (Maynard, 1989) et de plus en plus de femmes considèrent leur emploi non seulement comme un moyen de survie, mais aussi comme une source d'accomplissement personnel.

Les recherches montrent aussi que les femmes restent les principales responsables des travaux ménagers et du soin des enfants et des parents âgés (Armstrong et Armstrong, 1988; Lowe, 1989; Aldous, 1982; Macklin, 1987; Rodgers et Rodgers, 1989; Piotrkowski *et al.*, 1987; Sekaran, 1986; Colwill et Temple, 1987; Cook, 1987). En outre, la division du travail à la maison perpétue les modèles traditionnels, indépendamment de la situation de la femme en emploi. Par exemple, les études de Michelson sur des familles de Toronto ont montré que «peu importe si leurs épouses travaillent à temps plein, à temps partiel ou pas du tout, les époux ne contribuent en moyenne qu'une heure par jour aux tâches domestiques» (Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme, 1987 : 5).

L'attitude des Canadiennes et Canadiens à l'égard de l'harmonisation des responsabilités familiales et professionnelles a aussi changé. Benimadhu (1987) a constaté qu'environ un tiers des Canadiennes et Canadiens seraient prêts à échanger une partie de leur salaire pour du temps libre. Il souligne que 20 p. 100 des hommes qui se disent prêts à travailler moins longtemps et avec un salaire réduit souhaitent le faire pour des motifs personnels et familiaux.

En 1990, une société de Vancouver spécialisée dans la formation des gestionnaires a fait une enquête auprès de 1 300 gens d'affaires dans huit pays, y compris le Canada. Deux tiers des personnes interrogées ont affirmé que le travail comportait plus de stress maintenant qu'il y a dix ans. Seule une minorité (11 p. 100) a prédit devoir travailler encore plus en l'an 2000 (Priority Management Systems Inc., 1990). Pour les personnes qui ont participé à l'enquête de Priority, le salaire ne constitue pas l'une des clés du «bonheur» futur. À la question «Qu'est-ce qui vous rendrait plus heureux en l'an 2000?», l'une des réponses les plus fréquentes a été : «Disposer de plus de temps avec ma famille».

Au cours de la récession économique du début des années 80, plusieurs entreprises canadiennes ont cherché des moyens de réduire leurs coûts d'exploitation, notamment par la réduction des effectifs. En raison de la déstratification des entreprises et des faibles possibilités d'avancement, certains Canadiennes et Canadiens ont pu réagir en révisant leurs objectifs personnels davantage en fonction de la famille et de la communauté (Paris, 1989). En conséquence, on ne peut plus présumer que les employées et employés se dévoueront autant à leur entreprise et à ses objectifs.

L'«homme d'entreprise» d'antan a été remplacé par des femmes et des hommes aux comportements et aux besoins différents. Les travailleuses et travailleurs sont plus nombreux que jamais à assumer à la fois des responsabilités au travail et à la maison, ce qui incite les entreprises à repenser les politiques et pratiques adoptées à l'époque où les familles «traditionnelles» constituaient la norme.

Non seulement les entreprises travaillent-elles avec une population active transformée, mais la baisse du taux de natalité annonce pour l'avenir une pénurie de main-d'œuvre (Fitch, 1988a; MacBride-King et Paris, 1989). Entre 1963 et 1989, la proportion de jeunes de 15 à 24 ans faisant partie de la population active est passée de 22 à 21 p. 100 et le Conference Board du Canada prédit qu'en 1993, ce même groupe d'âge ne représentera plus que 18,3 p. 100 de la population active (Paris, 1989). Foot et Venne (1989) prédisent que la tendance à un ralentissement de la croissance de la population active continuera au cours de la décennie.

Par conséquent, les entreprises compteront de plus en plus sur les femmes, les immigrantes et immigrants (en particulier les jeunes qui ont des emplois de premier échelon) et les personnes plus âgées pour constituer leur personnel (MacBride-King, 1990). Ce changement dans la composition de la population active poussera les organisations à tenir compte de la diversité des valeurs et des attentes de leur personnel. En outre, dans un environnement économique de plus en plus compétitif, les réactions favorables des employeurs face aux besoins des employées et employés deviendront cruciales pour les recruter et les garder.

Compte tenu de l'intérêt croissant porté aux questions relatives au travail et à la famille, le présent rapport étudie la mise en œuvre des mesures et des pratiques favorables aux familles dans les milieux de travail, et plus particulièrement les politiques et pratiques des employeurs sur la réinstallation de leurs employées et employés.

Le chapitre suivant présente un compte rendu des publications ayant pour objet la réinstallation des employées et employés et les problèmes familiaux qui s'ensuivent. Le chapitre III présente les résultats d'un sondage effectué en 1989 dans les entreprises considérées comme les plus prestigieuses du Canada. Le dernier chapitre examine des orientations d'avenir possibles en matière de politiques et pratiques de réinstallation favorables aux familles.

Chapitre II

Réinstallation des employées et employés

Chaque année au Canada, on estime que les gouvernements et le secteur privé déplacent quelque 40 000 employées et employés, ce qui représente des coûts importants pour les employeurs. On estime que les conjoints de la moitié de tout le personnel déplacé sont sur le marché du travail, la plupart étant des femmes (Boyes, 1989)[2]. Des recherches faites aux États-Unis suggèrent qu'entre 30 et 60 p. 100 des employées et employés déplacés font partie de familles à double revenu (Driessnack, 1987; Herring, 1989).

Même si un déménagement peut être une occasion d'expériences enrichissantes pour les employées ou employés et leurs familles, certains le voient comme un événement douloureux, difficile, qui perturbe et crée des tensions (Catalyst, 1983). Une étude de Marriott Corporation aux États-Unis a constaté que les deux tiers des travailleuses et travailleurs et 86 p. 100 de leurs conjoints avaient affirmé que la réinstallation était une source de stress (National Report on Work and Family, 1989). En effet, la réinstallation peut signifier la perte de la maison, d'amis, de l'école et peut-être même du statut social. En outre, la tension qu'apporte un emménagement dans une nouvelle communauté, l'effort qu'il faut fournir pour se faire de nouveaux amis, trouver des écoles convenables, des garderies et des soins de santé de qualité, tout cela peut peser lourdement sur les employées et employés et leurs familles, surtout celles dont les parents sont âgés ou dont certains membres ont un handicap.

Les employées et employés et leurs familles n'ont pas tous la même capacité de supporter le stress associé à un déplacement. Le fait que la famille soit insatisfaite peut produire un surcroît de stress et même devenir une cause de maladie. Dans une étude faite aux États-Unis, 40 p. 100 des personnes affectées à un autre lieu ont signalé «des signes visibles de changement chez un membre de la famille : dépression, maux de tête ou problèmes scolaires» (Bullock, 1984).

Selon les recherches, les trois principales préoccupations des familles à deux revenus (et surtout des conjoints des employées ou employés réinstallés) ont trait à des questions d'ordre professionnel, personnel et financier (Bureau of National Affairs, 1988b). En effet, tous les conjoints des employées ou employés réinstallés qui ont eux-mêmes un emploi se trouvent dans une situation précaire lors d'un déménagement. Ils éprouvent souvent des difficultés à trouver un travail et un salaire équivalents dans leur nouveau milieu. Ils peuvent aussi avoir du mal à préserver leur ancienneté et être ainsi contraints à prendre le statut de nouvel employé. Ils peuvent en outre éprouver des difficultés à transférer leur régime de retraite et, là où les réglementations professionnelles diffèrent, à faire valoir leurs équivalences

[2] *Il n'est pas sûr que ces chiffres tiennent compte des nombreux membres des Forces armées canadiennes qui sont déplacés chaque année. Environ le quart des 82 000 membres des forces armées sont mutés chaque année et, étant donné que la majorité d'entre eux sont mariés, ces déplacements concernent probablement les conjoints et les familles.*

professionnelles d'une province à l'autre[3]. Enfin, lorsque cette personne travaille à son compte, la conjointe ou le conjoint peut perdre une clientèle précieuse, et ses talents risquent de ne plus être utilisables ailleurs.

Puisque le travail rémunéré à l'extérieur définit «ce que nous sommes» face aux autres, la conjointe ou le conjoint qui ne peut trouver un emploi risque d'éprouver une baisse d'estime de soi (Bureau of National Affairs, 1988b). Ces problèmes d'embauche des conjoints risquent non seulement d'affecter la situation financière de la famille en réduisant ses revenus, mais aussi de produire un sentiment de dévalorisation chez eux. Pour ces raisons, beaucoup d'employées et employés (et nombre de conjoints) refusent de déménager quand leur employeur le leur demande. Les préoccupations à l'égard de la carrière des partenaires se manifestent lors de trois étapes clés au cours du processus de réinstallation : l'envie de déménager, la décision et l'adaptation qui découle du déplacement (Catalyst, 1983).

La probabilité qu'employées et employés et conjoints refusent l'offre de réinstallation risque d'augmenter si le nouveau lieu de travail offre peu de possibilités d'emploi à ces derniers (par exemple, les petites villes, les localités isolées et les pays étrangers)[4]. Les conjoints, dont la plupart sont des femmes, tiendront à s'assurer de pouvoir trouver du travail dans les nouvelles localités (Boyes, 1989)[5]. Le Bureau of National Affairs (1988b) signale quatre moyens que l'entreprise et le couple peuvent prendre pour régler les problèmes de réinstallation :

- l'entreprise peut embaucher les conjoints des employées et employés déplacés;

---

[3] *À la suite d'une enquête sur les épouses dans les Forces armées canadiennes, l'auteure a constaté que près des deux tiers des femmes interrogées (60,6 p. 100) affirmaient avoir renoncé à un travail rémunéré hors du domicile à cause d'un déplacement. Parmi elles, 19 p. 100 avaient subi le même sort entre trois et sept fois depuis leur mariage. Les deux tiers des femmes ont indiqué qu'elles éprouvaient des difficultés à trouver du travail dans leur nouveau milieu et plus d'un quart avaient eu du mal à faire accepter leurs références (MacBride-King, 1986).*

[4] *Le transfert dans des pays étrangers signifie souvent que les conjoints et les autres membres de la famille seront sans emploi. Souvent les pays étrangers n'émettent pas les permis de travail indispensables (Boyes, 1989; Bureau of National Affairs, 1988b).*

[5] *Selon Herring (1989), aux États-Unis, 12 p. 100 de ces conjoints étaient des hommes. On prévoit que cette proportion s'élèvera à 25 p. 100 d'ici 1995.*

- le couple peut faire ce qu'on appelle un mariage de migrants (ou de va-et-vient[6]);
- la conjointe ou le conjoint peut arrêter de travailler ou accepter un poste de niveau inférieur; et
- le couple peut refuser l'offre de réinstallation.

Résistances et refus des employées et employés face au déplacement

Selon un sondage d'opinion réalisé en 1987 par Environics, 57 p. 100 des Canadiennes et Canadiens ont déclaré ne pas vouloir déménager dans une autre ville pour améliorer leur carrière (*Ottawa Citizen*, 1988). Aux États-Unis, même si les avantages offerts pour les inciter à se déplacer sont de plus en plus variés depuis les années 80, le nombre d'employées et employés qui résistent aux déplacements ou qui refusent carrément de se déplacer a augmenté (Driessnack, 1987; Axel, 1985).

D'après les recherches, les raisons invoquées pour expliquer le refus des travailleuses et travailleurs comprennent des considérations financières (p. ex. coût de la vie élevé dans la nouvelle région), le refus des conjoints d'abandonner leur travail, une réticence face au nouvel emploi ou au nouveau lieu de travail après en avoir pris connaissance, enfin d'autres considérations familiales ou reliées au mode de vie (Catalyst, 1983). Axel (1985) ajoute que certains employées et employés refusent l'offre de leur entreprise parce qu'ils veulent rester près de leurs parents ou autres membres de la «famille étendue». Étant donné que beaucoup d'employées et employés ont la charge d'un parent âgé, ils seront sans doute de moins en moins nombreux à accepter de se séparer sans réserve de parents ou d'amis âgés qui dépendent d'eux.

---

[6] *Malgré le fait que le nombre exact de couples migrants canadiens et américains ne soit pas connu, Winfield (1988a) estime que jusqu'à 750 000 ou 1 000 000 de couples aux États-Unis font partie de cette catégorie. Environ deux tiers des femmes migrantes et un tiers des hommes ont, de fait, la garde de leurs enfants (Gerstel et Gross, 1987). On pense généralement que ce type d'arrangement est plus fréquent qu'auparavant et qu'il continuera d'augmenter. Même si on le perçoit souvent comme une solution à la gestion de la carrière et une source d'avantages réels pour le développement de carrière, la migration apporte aussi plusieurs problèmes réels et potentiels, qu'ils soient financiers, affectifs, logistiques ou personnels (Farris, 1978). De surcroît, le simple fait de migrer et de vouloir en plus «s'occuper de tout» à la maison peut devenir une source d'épuisement pour la personne migrante. Winfield (1988a) et Piotrkowski et al. (1987) soutiennent cependant que la situation des migrants est temporaire, même si le nombre des couples migrants peut sembler élevé à certains moments.*

En 1983, Catalyst rapporte que le refus de se déplacer en raison de la carrière de la conjointe ou du conjoint, même si cette raison semblait très importante pour les entreprises interrogées, venait après les considérations financières. De même, Herbert et Daitchman (1986) ont trouvé que les préoccupations de carrière des conjoints, bien qu'elles soient une cause de refus de se déplacer des employées et employés, n'étaient pas considérées par certaines entreprises canadiennes interrogées comme un facteur majeur.

La situation semble cependant se transformer et la question de l'emploi des conjoints devient de plus en plus importante. De nombreuses firmes de déplacement rapportent qu'une des principales raisons du refus de déménager vient du fait que les conjoints des employées et employés ont aussi une carrière (*Personnel Administrator*, 1989). Dans une enquête faite en 1987 parmi ses membres, le Employee Relocation Council des États-Unis a signalé que «les préoccupations relatives à l'emploi d'un des conjoints» constituaient l'une des trois raisons principales pour lesquelles les employées et employés refusaient d'être mutés ou manifestaient des réserves à ce sujet (Bureau of National Affairs, 1988b). En effet, si la conjointe ou le conjoint ne trouve pas de travail dans la nouvelle région, c'est-à-dire si cette personne ne peut poursuivre sa carrière, ou si la famille est mécontente du déplacement, les risques que l'employée ou employé veuille quitter le nouveau milieu de travail augmentent. Un consultant canadien a également indiqué que, lors du déplacement d'un couple à deux carrières, il y a deux fois plus de risques que la réinstallation se termine par un échec (cité dans Thompson, 1988).

Cependant, les employées et employés peuvent hésiter à dire qu'ils s'inquiètent de l'emploi de leurs conjoints. Catalyst (1983) note qu'il semble y avoir des «raisons acceptables de négocier et de refuser une offre de réinstallation», mais que la carrière de la conjointe ou du conjoint n'en est pas une. À cause de la crainte d'être perçus comme «faibles» ou incapables de régler leurs problèmes personnels ou familiaux, les employées et employés peuvent hésiter à discuter avec leur employeur des conséquences qu'un déménagement pourrait avoir sur le travail ou la carrière de leurs conjoints ou encore à parler des hésitations de ces derniers. Ils peuvent aussi invoquer d'autres raisons pour justifier leur hésitation, ce qui, du reste, ne ferait qu'augmenter sérieusement les problèmes éventuels d'adaptation dans la nouvelle localité[7].

---

[7] *Dans* ***Human Factors in Relocation: Corporate and Employee Points of View****, © 1983, Catalyst souligne que les hésitations des employées et employés à parler de leurs problèmes personnels et celles de l'entreprise à s'occuper du facteur humain peuvent engendrer une «situation analogue à un iceberg» : le principal danger est invisible. Les problèmes non exprimés produisent un surcroît de stress et d'insatisfaction, ce qui diminue les chances de réussite d'un déplacement. (Cité avec la permission de CATALYST, 250 Park Avenue South, New York, NY 10003-1459; (212) 777-8900).*

Parce que des spécialistes en relations humaines commencent à reconnaître que la satisfaction et le soutien de sa famille constituent un facteur essentiel au succès de la réinstallation d'une employée ou d'un employé, certaines organisations remettent maintenant en question leurs pratiques actuelles et l'idée même d'exiger un déplacement.

Ce n'est toutefois pas le cas de toutes les entreprises. Une bonne moitié des entreprises canadiennes interrogées par Herbert et Daitchman (1986) qui avaient essuyé un refus de la part d'employées ou employés à cause des conjoints, ont affirmé qu'elles n'ont rien fait à la suite de ce refus et ne considèrent pas cela un problème pour l'entreprise. Les entreprises canadiennes ont en effet été lentes à reconnaître les hésitations des couples à deux salaires et à deux carrières, et à agir en conséquence. La plupart n'ont pas de politiques de réinstallation clairement définies. Elles ont plutôt tendance à régler les problèmes lorsqu'ils se présentent (Huggins, 1987). Il s'ensuit que leur attitude face aux besoins de ces couples peut varier beaucoup.

Quelle aide les entreprises offrent-elles aux familles déplacées?

Jusqu'au début des années 80, les politiques de réinstallation étaient quasi inexistantes dans les entreprises américaines. Toute aide était négociée de façon informelle ou spontanée (Newgren, Kellogg et Gardner, 1988). Durant les années 70 et au début des années 80, la situation était la même au Canada et l'aide aux employées et employés se limitait habituellement au transport de leurs biens mobiliers. Cependant, en raison de changements socio-économiques, de la reconnaissance de l'importance de la vie familiale, de la hausse des coûts de déplacement qui ont doublé depuis 1978, de l'augmentation du nombre d'entreprises qui déplacent leur personnel, de la hausse du prix des logements et du changement d'attitude chez le personnel («qu'est-ce que j'y gagne?» plutôt que «quels sont les intérêts de l'entreprise?»), l'aide au déplacement est devenue de plus en plus fréquente (Movers et Shakers, 1988).

Selon les recherches portant sur cette question, les entreprises offrent maintenant une gamme de services, soit à l'interne, soit par le biais d'entreprises externes. La plupart de ces services permettent aux employées et employés de déménager avec peu ou pas de frais directs. Les frais de voyage et de déménagement ainsi que les coûts de logement et d'hypothèque sont ceux que les employeurs prennent le plus en charge. En voici quelques exemples :

- prime unique de réinstallation;
- remboursement des frais de voyages effectués pour la recherche d'un domicile par les employées et employés et leurs conjoints (et/ou les enfants);
- remboursement, en tout ou en partie, des frais de voyage ou frais provisoires de subsistance (hôtel, repas, transport, etc.) des employées et employés;

- remboursement des frais de déménagement et d'entreposage des biens mobiliers, des frais d'estimation de logements, des commissions de courtage, des frais juridiques et des droits de cession immobilière;
- prestation de prêts à taux d'intérêt faible ou nul, indemnités au coût de la vie, indemnités de logement, indemnités de différence d'intérêts hypothécaires, programmes de rachat de réduction d'hypothèque ou de rachat de maisons;
- compensation pour la perte en capital lors de vente de la maison ou garanties sur la valeur marchande de la maison des employées et employés.

Pour maintenir les coûts au minimum, certaines entreprises offrent des avantages pour inciter les employées et employés à vendre leur maison eux-mêmes (Bullock, 1984; Voydanoff, 1987; Bureau of National Affairs, 1988b; Lendvay-Zwickl, 1989; Topping, 1984; Paris, 1989; *Personnel Administrator*, 1989).

Un aspect important du bien-être financier des couples réside dans la possibilité qu'a la conjointe ou le conjoint de continuer à recevoir un revenu; aussi, certains employeurs leur offrent une aide au placement. De plus, certaines entreprises couvrent quelques frais complémentaires comme les appels téléphoniques à la maison (Bullock, 1984).

Quoique toutes les formes d'assistance mentionnées ci-haut soient aptes à rendre service aux employées et employés, elles ne résolvent pas nécessairement les aspects plus personnels et plus affectifs de la réinstallation. En 1983, Catalyst indiquait que «l'accent mis récemment sur les primes de financement ne devrait pas nous faire oublier ce qu'on pourrait appeler l'aspect humain de la résistance des employées et employés à se déplacer».[8]

Soutien à la réinstallation des familles

Quelques entreprises tentent de réduire le traumatisme relié au déplacer..ent en offrant aux familles des services d'aide au cours de leur réinstallation. Quelques-unes de ces mesures sont appliquées avant ou pendant l'offre de déplacement, d'autres lors du déplacement, d'autres enfin quand la famille intègre la nouvelle communauté. Selon les recherches effectuées à ce sujet, voici quelques domaines où ces mesures s'appliquent :

- discussions sur le nouveau milieu, avant l'offre;
- visites à la nouvelle communauté;
- services de consultation sur le stress et sur la prise de décision;
- trousses d'information sur l'adaptation, incluant aussi du matériel d'auto-assistance;

[8] *Cité de* ***Human Factors in Relocation: Corporate and Employee Points of View,*** *© 1983, avec la permission de CATALYST, 250 Park Avenue South, New York, NY 10003-1459; (212) 777-8900.*

- pochettes de voyage pour les enfants;
- club de nouveaux venus ou famille d'accueil;
- programmes de commandites pour les conjoints;
- aide pour trouver des services de garde d'enfants ou de personnes âgées dans la nouvelle communauté; et
- documentation de base sur la nouvelle communauté (cartes, feuilles de travail, guides sur le déplacement, etc.).

(Axel, 1985; Bureau of National Affairs, 1988b; Sekaran, 1986)

Aide à l'emploi pour les conjoints

Une récente enquête sur les employées et employés aux États-Unis révèle que, bien que 52 p. 100 des personnes mutées affirment être satisfaites des services de réinstallation de leur employeur, il existe un certain nombre de disparités entre ce que les employées et employés considèrent comme important et la propension des entreprises à offrir réellement ces programmes. L'aide à l'emploi pour les conjoints est considérée comme un facteur «extrêmement important» par les employées et employés interrogés et 83 p. 100 affirment que leur employeur devrait l'offrir. De plus, les voyages pour la recherche d'un emploi pour la conjointe ou le conjoint sont considérés comme «extrêmement importants» pour 35 p. 100 des sujets, et 80 p. 100 affirment que leur entreprise devrait offrir ces voyages. Par contre, dans sa septième enquête annuelle sur les déplacements, Runtzheimer & Co. montre que seulement «un tiers environ» des entreprises interrogées offrent ce genre de service (*National Report on Work and Family*, 1989).

Dans l'enquête de Catalyst (1983), 70 p. 100 des personnes interrogées estiment que l'emploi des conjoints jouera un rôle accru dans la décision des employées et employés relativement à la réinstallation et, au moment de l'enquête, 54 p. 100 des entreprises offraient une certaine forme d'aide aux conjoints. Les recherches ont toutefois indiqué que le quart des entreprises n'offraient de l'aide qu'à la demande des employées et employés, que 19 p. 100 des entreprises intégraient l'aide aux conjoints dans leurs politiques, et que cette aide était offerte à la discrétion de l'employeur, ou encore qu'elle dépendait de la catégorie professionnelle des employées et employés dans 6 p. 100 des cas respectivement (Catalyst, 1983).

Des études plus récentes faites aux États-Unis montrent que l'aide au placement des conjoints est rarement offerte par plus de 30 p. 100 des entreprises interrogées. Gould (1988) souligne que la proportion des firmes qui offrent une aide aux conjoints a progressé de 22 p. 100 en 1983 à plus de 30 p. 100 en 1985. En 1987, l'enquête du Bureau of National Affairs Personnel Policies Forum faite auprès de 214 firmes constate que seulement 8 p. 100 d'entre elles procurent «toujours» ou «souvent» de l'aide aux conjoints, alors que 30 p. 100 le font «quelquefois». Une nette majorité de 55 p. 100 indiquent qu'elles le font «rarement» ou

«jamais». Une enquête effectuée par Merrill Lynch en 1987 a montré que 27 p. 100 des 613 firmes procurent une aide de ce genre. De ce nombre, 97 p. 100 signalent qu'elles ont des politiques officielles de déplacement (Bureau of National Affairs, 1988b).

L'aide au placement des conjoints est peut-être moins en usage dans les entreprises canadiennes. Falconer (1988) mentionne que «malgré le besoin croissant qui se fait sentir pour faciliter le processus de déplacement des familles à deux carrières, la plupart des firmes canadiennes n'agissaient que très peu dans ce sens», et celles qui le font tendent à ne pas fournir de programme officiel. Dans la plupart des cas, l'aide aux conjoints n'est offerte que sur demande et souvent uniquement aux conjoints du personnel de direction (Falconer, 1988). Seulement 46 des 385 entreprises interrogées par le Conference Board du Canada ont dit qu'elles offraient une «aide au placement des conjoints» (Paris, 1989). Herbert et Daitchman (1986) ont constaté que 27 p. 100 des firmes canadiennes interrogées offraient une aide, formelle ou non, aux conjoints des employées et employés réinstallés pour trouver du travail dans les nouvelles régions.

Les sections qui suivent présentent les diverses formes d'aide à l'emploi pour les conjoints telles qu'identifiées dans les recherches. Les formes d'aide à l'emploi vont de l'aide qu'on peut qualifier d'indirecte à l'aide directe. Pour ce qui concerne l'aide indirecte, les entreprises offrent, soit à l'interne ou par l'intermédiaire d'un contrat avec une firme externe, une gamme de services aux conjoints en vue de les aider à se préparer au marché du travail. Dans le cas de l'aide directe, les employeurs adoptent une approche plus dynamique pour aider les conjoints à trouver un emploi et, dans certains cas, ils vont même jusqu'à les embaucher.

Aide indirecte à la recherche d'un emploi

Les formes d'aide indirecte telles que définies dans le présent rapport comprennent des consultations sur l'emploi et des conseils pour la préparation et la rédaction d'un curriculum vitae. La consultation peut inclure les stratégies de «mesures à prendre», comme les moyens de s'intégrer et de s'adapter à une nouvelle communauté, de se vendre, de négocier un salaire et des indemnités, de savoir quand et comment signer une offre d'emploi et, une fois signée, comment «démarrer» dans le nouveau poste (Lanto, 1988). Certaines entreprises offrent aux conjoints un bureau, un téléphone et de l'équipement pendant qu'ils se préparent à entrer sur le marché du travail (Bureau of National Affairs, 1988b)[9].

[9] *Les entreprises offrent ces divers services ainsi que des services de placement, soit à l'interne, soit en recourant à des firmes qui offrent ce genre de services. Dans de nombreux cas, une limite est imposée au montant qu'elles acceptent de payer.*

Par exemple, quand Shell Canada Ltée a déménagé ses bureaux de Toronto à Calgary, elle a offert aux conjoints la possibilité d'avoir accès aux installations de traitement de textes, une aide dans la préparation de leur CV et des services de consultation sur le marché du travail dans la nouvelle région (Falconer, 1988).

Aide plus directe à la recherche d'un emploi

Banques d'emplois et consortiums : Un certain nombre de firmes américaines ont établi des consortiums de recherche d'emploi pour les conjoints des employées et employés réinstallés (Catalyst, 1983; Catalyst, 1988a; Bureau of National Affairs, 1988b). Certaines offrent ce service uniquement aux conjoints de «nouvelles recrues». Mais d'autres offrent aussi de l'aide aux conjoints des personnes «transférées à l'interne» (Bureau of National Affairs, 1988b).

Les consortiums réunissent des employeurs locaux qui se rencontrent périodiquement en vue d'échanger les CV des conjoints de personnes mutées et «pour créer une sphère d'influence permettant de faciliter les chances d'emploi des conjoints» (Catalyst, 1983).[10] Ce sont des groupes informels de cadres en ressources humaines qui travaillent dans les entreprises locales. Lorsque les entreprises sont trop petites pour mettre sur pied des programmes coûteux de réinstallation, les consortiums sont vus comme un moyen efficace et économique de fournir une aide à l'emploi. Ces consortiums sont surtout créés pour encourager les employées et employés particulièrement compétents à accepter une mutation (Catalyst, 1983). Ils semblent constituer un moyen efficace pour aider les conjoints déplacés à trouver du travail. Aux États-Unis, un consortium a affirmé avoir réussi à placer 35 à 40 personnes, sur un total possible de 55 à 60 (Bureau of National Affairs, 1988b). On dispose de peu de renseignements sur l'existence de tels groupes au Canada.

Pour les entreprises, les avantages de tels programmes établis par des consortiums sont, entre autres, une nouvelle incitation dans l'offre faite à une employée ou un employé, la constitution d'une réserve d'employées et employés ou de conjoints qualifiés, la réduction des coûts en éliminant virtuellement le besoin de placements à l'extérieur et de sociétés d'experts-conseils.

Soutien financier aux conjoints - Voyages de recherche d'emploi : Un certain nombre de firmes fournissent une protection de revenu aux conjoints, habituellement pour une période d'un ou deux mois (*Personnel Administrator*, 1989). Par exemple, Procter & Gamble Inc. du Canada peut, dans certains cas, dédommager en partie la conjointe ou le conjoint pour une perte de salaire (Falconer, 1988). D'autres entreprises couvrent les dépenses des conjoints lors des voyages entrepris pour chercher un emploi dans la nouvelle communauté, bien que cette option soit moins en vogue dans les entreprises interrogées par Catalyst (1983). À

---

[10] *Cité de **Human Factors in Relocation: Corporate and Employee Points of View**, © 1983, avec la permission de CATALYST, 250 Park Avenue South, New York, NY 10003-1459; (212) 777-8900.*

l'occasion du transfert de 115 postes de Kanata, en Ontario, à Toronto, Digital Equipment du Canada Ltée a remboursé aux employées et employés les dépenses encourues par les conjoints lors de voyages effectués pour la recherche d'un emploi (Falconer, 1988). La compagnie IBM aux États-Unis offre une prolongation de cinq jours aux voyages pour la recherche d'un domicile afin de permettre à la conjointe ou au conjoint de chercher un emploi; parfois, avec l'approbation de la nouvelle direction de l'employée ou employé, les conjoints peuvent même entreprendre un voyage supplémentaire, qui ne doit cependant pas dépasser cinq jours (Bureau of National Affairs, 1988b).

Politiques d'embauche : Certaines firmes peuvent embaucher les conjoints du personnel déplacé. Shell Canada, par exemple, en a embauché un certain nombre lors du transfert de son bureau principal de Toronto à Calgary (Falconer, 1988), et on trouve de nombreux autres exemples de ce type aux États-Unis. Toutefois, plusieurs entreprises ont pour politique de ne pas permettre aux conjoints (ou à tout parent) de travailler pour le même employeur ou, du moins, de travailler dans le même service (Bureau of National Affairs, 1988b; Newgren, Kellogg et Gardner, 1988; Reed, 1988; Sekaran, 1986). De la même façon, des changements économiques et socio-démographiques ont forcé certaines firmes américaines et canadiennes à laisser tomber ou à assouplir certaines règles restrictives sur l'embauchage de membres de la famille.

Avantages que les entreprises retirent d'une politique de réinstallation favorable aux familles

Selon les recherches, les entreprises qui offrent diverses formes d'aide au déplacement des conjoints pensent que les avantages dépassent les coûts. Un des avantages est que l'employée ou employé (et donc sa famille) se sent plus engagé envers son employeur. Le succès d'un déplacement dépend souvent de l'aide à la réinstallation. Quand les familles ne peuvent pas s'adapter à une nouvelle région, les employées et employés peuvent demander une autre mutation ou quitter leur employeur. Les mesures de soutien peuvent alors être considérées comme des moyens efficaces de conserver le personnel. Comme le souligne un spécialiste des déplacements, «il est de beaucoup préférable de dépenser quelques milliers de dollars pour assurer un déplacement réussi que d'aller recruter de nouveaux employées et employés» (Bureau of National Affairs, 1988b). En plus de conserver leur personnel, certaines firmes ont constaté que les programmes de réinstallation des conjoints leur donnent un avantage quand elles embauchent de nouvelles recrues (Newgren, Kellogg et Gardner, 1988; Herring, 1989).

De même, les employées et employés qui reçoivent de l'aide pour leur carrière se réinstallent plus rapidement et s'adaptent plus facilement à leur nouvelle situation. De telles mesures peuvent aussi signifier que les conjoints et les enfants déménageront en même temps que l'employée ou employé plutôt que d'attendre plus tard, ce qui réduit les dépenses encourues

par les entreprises quand elles les aident à maintenir deux domiciles. Le stress qu'éprouvent certains employées ou employés à être séparés de leurs familles est donc éliminé et ils peuvent se concentrer davantage sur leur travail sans inquiétude (Driessnack, 1987).

En outre, la participation des employées et employés et de leurs familles au processus de réinstallation, lorsque soutenue par de l'information et des services de consultation concernant tous les aspects du déplacement, a été identifiée comme essentielle au succès de la réinstallation.

Chapitre III

Soutien aux employées et employés déplacés : résultats de l'enquête

Le chapitre précédent démontre que les familles à double revenu peuvent être affectées de plusieurs façons lorsqu'un des partenaires doit se déplacer à la demande de son employeur. Des facteurs tels que le stress lié au déménagement, les perturbations au sein de la famille, la perte d'un emploi et la perte du revenu qui en découle peuvent rendre le déménagement beaucoup moins intéressant pour les travailleuses et travailleurs d'aujourd'hui. Le nombre d'entreprises qui connaissent une hausse de leur taux de refus peut augmenter, compte tenu que davantage de travailleuses et travailleurs réévaluent leurs priorités. Il est fort probable que les conjoints des personnes déplacées aujourd'hui fassent eux-mêmes partie de la population active et qu'ils soient moins portés à suivre leurs partenaires.

Devant de tels changements sociaux et démographiques et afin de rendre le déménagement plus intéressant et moins pénible pour les employées et employés, certaines entreprises ont initié, à leur intention ainsi qu'à celle de leurs familles, divers programmes pour les aider à se préparer au déménagement et à s'intégrer à leur nouveau milieu. Certaines entreprises aident les conjoints à se trouver un emploi. La présente partie rend compte des politiques et pratiques particulières de réinstallation telles qu'indiquées par les entreprises dans un sondage réalisé en novembre 1989. L'annexe fournit des renseignements sur ces entreprises.

Réinstallation en bref

La majorité des organismes qui ont répondu au questionnaire du sondage de 1989 procèdent effectivement au déplacement de leurs employées et employés : 40 p. 100 des entreprises ont effectué des déplacements à l'intérieur du Canada et 2,9 p. 100 en dehors du pays, alors que 36,4 p. 100 l'ont fait à la fois au Canada et à l'extérieur. Le nombre des réinstallations effectuées par les entreprises interrogées varie de un à 1 000 déplacements annuellement. En moyenne, ces entreprises déplacent environ 59 personnes par an.[11]

Quoiqu'un petit nombre d'entreprises aient indiqué que des employées et employés de tous les secteurs sont susceptibles de se déplacer ou qu'on pourrait le leur demander, la plupart des personnes réinstallées sont des gestionnaires non syndiqués, des cadres et du personnel professionnel ou technique.[12] Par contre, le personnel œuvrant dans les bureaux et le secteur tertiaire, les travailleuses et travailleurs qualifiés, les ouvrières et ouvriers spécialisés et les travailleuses et travailleurs manuels ne sont que rarement sollicités à se déplacer.

D'après les réponses obtenues, la plupart des déplacements étaient effectués par des entreprises non manufacturières (en particulier dans les domaines de la finance, des assurances

---

[11] *La moyenne des déplacements est de 15 par année.*

[12] *Au cours d'une année «normale», les entreprises qui ont fait l'objet de la présente enquête ont réinstallé en moyenne 2,6 p. 100 de leur personnel non syndiqué et 1,2 p. 100 de leur personnel syndiqué.*

ou de l'immobilier)[13], celles du secteur public et celles dont la plus grande concentration d'employées et employés se trouvent en Ontario.

Pour les entreprises, les coûts de réinstallation d'une personne varient selon la distance (entre 1 500 $ à plus de 75 000 $ par déplacement) et elles déboursent en moyenne 20 384 $ par personne déplacée. Comme on peut le constater au tableau 1, ce sont les entreprises dont l'activité principale se situe dans les domaines du pétrole, du gaz, de la fabrication et de la construction qui dépensent le plus en moyenne pour les déplacements.

Tableau 1

Coût moyen de la réinstallation, selon l'activité principale de l'entreprise

Activité principale (nombre d'entreprises)	Coût moyen par employée ou employé
Fabrication et construction (27)	25 124 $
Transports, communications et services (18)	19 000 $
Commerce (gros ou détail) (13)	17 769 $
Finance, assurances, immobilier (12)	19 146 $
Transformation des aliments (5)	16 000 $
Pétrole et gaz (11)	28 909 $
Agriculture, foresterie, pêches et exploitation minière (9)	12 889 $
Hôtellerie (logement, loisirs, services alimentaires) (1)	5 000 $
Autres (4)	9 575 $

La recherche semble indiquer que les employées et employés d'aujourd'hui présentent une tendance de plus en plus marquée à refuser les déplacements demandés par leur entreprise, en raison des variations du coût de la vie dans les grands centres et parce que, de plus en plus, leurs conjoints travaillent à l'extérieur du foyer.

[13] *Pour plus de détails au sujet des secteurs d'activité apparaissant sous la rubrique «non manufacturier», se reporter aux tableaux A1 et A2 et au texte qui les décrit (annexe, pages 47 et 48).*

Toutefois, les firmes interrogées dans la présente enquête semblent ignorer le nombre réel d'employées et employés qui, au départ, hésitaient à se déplacer ou de ceux qui ont refusé un transfert. En fait, 63 des 107 entreprises affirment ne pas connaître le pourcentage approximatif d'employées et employés qui ont manifesté des réserves face au déplacement, et 54 sur 104 admettent ne pas connaître combien ont en fait refusé une offre de déplacement.

Un certain nombre d'entreprises ont cependant risqué un chiffre pour suggérer le taux de résistance (n = 44) ou de refus (n = 50) des employées et employés. Une moyenne de 14,3 p. 100 de ceux-ci, à qui on avait demandé de se déplacer, ont manifesté peu ou pas d'intérêt pour l'offre et 7,3 p. 100 ont refusé l'offre d'un transfert.

Plus de trois employeurs sur 10 ont signalé que le nombre d'employées et employés qui hésitaient à déménager ou qui refusaient de le faire avait augmenté au cours des cinq dernières années (tableau 2). Là encore, plusieurs ont avoué ne pas connaître les raisons de cette évolution.

Tableau 2

Évolution du taux de résistance et de refus face au déplacement, au cours des cinq dernières années, selon les entreprises interrogées

Comment le taux de résistance a-t-il changé? (n = 105)	**% d'entreprises**
Il a augmenté	35,8
Il a diminué	5,7
Il est resté stable	25,5
Ne sait pas	33,0
Total	100,0
Comment le taux de refus a-t-il changé? (n = 106)	**% d'entreprises**
Il a augmenté	30,5
Il a diminué	1,0
Il est resté stable	31,4
Ne sait pas	37,1
Total	100,0

Raisons des résistances et des refus de se déplacer

Comme le montre le tableau 3, selon les entreprises ayant répondu à notre sondage de 1989, deux raisons connexes principales expliquent les résistances ou refus face à un déplacement : la carrière ou le travail de la conjointe ou du conjoint d'une part, et le coût de la vie, d'autre part.

Dans une perspective d'avenir, 89,5 p. 100 des entreprises estiment que l'hésitation des employées et employés à compromettre la carrière de leurs conjoints aura une importance décisive sur leur choix de se déplacer. Aucune firme n'estime que le travail ou la carrière des conjoints aura moins d'importance, et seulement 3,8 p. 100 considèrent qu'il n'y aura aucun changement. Près de 7 p. 100 répondent ne pas savoir.

Tableau 3

Raisons évoquées de la résistance ou du refus des employées ou employés de se déplacer : fréquence des réponses[14]

Rang	Raison	Nombre d'entreprises évoquant cette raison
1	Refus de la conjointe ou du conjoint d'abandonner son travail ou sa carrière	61
2	Coût de la vie trop élevé dans la nouvelle région	60
3	Qualité de vie inférieure dans la nouvelle région	44
4	Hésitation à déraciner les enfants	37
5	Hésitation à quitter la famille étendue ou les amis	37
6	Aucune possibilité de travail ou de carrière pour la conjointe ou le conjoint dans la nouvelle région	30
7	Préférence pour le travail et les responsabilités actuels	18
8	Possibilités limitées d'avancement de carrière du nouvel emploi	8
9	Divers/autres raisons	3

[14] *Les firmes interrogées pouvaient énumérer jusqu'à quatre raisons expliquant la résistance ou le refus des employées et employés de se déplacer. L'ordre des priorités est celui de la fréquence des réponses. Les «autres» raisons de la résistance ou du refus comprennent la préférence des employées et employés pour leur lieu de travail actuel et la qualité de vie qu'ils y trouvent.*

Formes de soutien offertes par les employeurs

En s'apercevant que le coût de la vie était devenu un problème pour les personnes susceptibles d'être déplacées, la majorité des entreprises interrogées dans la présente enquête ont offert une gamme d'options pour les frais de logement et les frais directs de déménagement. Dans la plupart des cas, ce type d'aide au déplacement était offert de façon formelle (tableau 4)[15]. De plus, dans la catégorie «divers», elles ont décrit ou énuméré une vaste gamme de programmes et de politiques visant à aider les employées et employés à payer leurs frais de logement et leurs frais directs de déménagement. Ces programmes comprennent les points suivants :

- logement offert par l'entreprise;
- acquittement des commissions de courtage;
- prise en charge de la disparité d'intérêts sur les hypothèques;
- frais d'intérêts doubles;
- taxe foncière sur l'achat de la propriété;
- préfinancement;
- indemnités de logement;
- indemnités sur la disparité du coût du loyer;
- indemnités sur la disparité régionale des coûts d'habitation;
- indemnités de déménagement;
- salaire d'un mois pour compenser les frais complémentaires;
- frais juridiques;
- règlement de certains frais d'installation (p. ex., gaz, électricité, câblodiffusion, etc.); et
- entretien d'un deuxième domicile.

Seules quelques-unes des firmes interrogées offrent une aide à la conjointe ou au conjoint qui cherche un emploi. En fait, une nette majorité (60,6 p. 100) n'offrent aucune aide de ce type. Quoiqu'un nombre considérable d'entreprises ont souligné que les préoccupations des conjoints concernant l'emploi et la carrière auront à l'avenir une incidence accrue sur la décision des employées et employés en matière de déplacement, seules 9,2 p. 100 d'entre elles ont indiqué qu'elles en tiendraient compte.

---

[15] *Tel qu'indiqué au tableau 4, les diverses formes d'aide au déplacement ont été classées sous trois chefs principaux : frais de logement et frais directs de déménagement, information sur la réinstallation et aide à la réinstallation des familles et des conjoints. Dans ce chapitre, l'auteure fait maintes fois référence à ces trois catégories générales.*

Tableau 4

Aide au déplacement offerte aux employées et employés

Aide au déplacement (nombre d'entreprises répondantes)	Officielle	Informelle	À l'étude	Aucune
	% des entreprises			
Frais de logement et frais directs de déménagement				
Participation aux frais d'hypothèque (109)	67,9	15,6	0,9	15,6
Programme de rachat des maisons (109)	59,6	6,4	2,8	1,2
Prêt à intérêt faible ou nul (109)	46,8	19,3	4,6	9,4
Service immobilier (108)	75,9	9,3	2,8	12,0
Frais de voyage pour recherche de domicile (109)	91,7	5,5	0,0	2,8
Frais de garde d'enfants lors de voyage pour recherche de domicile (109)	45,0	18,3	1,8	34,9
Frais de voyage et de déménagement (en tout ou en partie) (109)	96,3	3,7	0,0	0,0
Indemnité d'écart du coût de la vie (107)	29,9	12,1	3,7	54,2
Prime unique de déplacement (108)	43,5	7,4	4,6	44,4
Divers (108)	14,8	1,9	0,0	83,3
Information concernant les déplacements				
Trousse de renseignements sur les nouveaux lieux (109)	38,5	35,8	3,7	22,0
Informations spéciales sur le nouveau milieu à l'intention des membres de la famille (109)	18,3	29,4	10,1	42,2
Divers (108)	1,9	1,9	11,1	85,2
Aide au déplacement de la famille et des conjoints				
Remboursement total ou partiel des frais de déplacement journalier des couples migrants (107)	29,9	15,0	0,0	55,1
Remboursement total ou partiel de frais de déplacement journalier des enfants du personnel déplacé (108)	15,7	5,6	0,9	77,8
Remboursement des appels interurbains au foyer (109)	46,8	19,3	2,8	31,2
Aide au placement des conjoints (109)	12,8	17,4	9,2	60,6
Prestation de services de consultation pour l'employée ou employé et sa famille sur le stress du déménagement (109)	12,8	15,6	4,6	67,0
Prestation de mécanismes de soutien dans la nouvelle communauté (107)	4,7	13,1	7,5	74,8
Divers (108)	2,8	0,0	0,0	97,2

Pour ce qui est d'autres formes de soutien direct aux familles, les employeurs sont encore moins susceptibles de les dispenser. Par exemple, on n'offre généralement aucun service de consultation aux familles qui éprouvent du stress lors du déménagement, ni aucun mécanisme de soutien pour aider les employées et employés et leurs familles à s'installer dans la nouvelle communauté.

Par contre, il arrive un peu plus fréquemment que les entreprises offrent une aide aux couples migrants. Au minimum, elles remboursent les appels interurbains au foyer. Environ le tiers offrent officiellement une aide pour défrayer le coût des trajets, alors que plus d'un dixième le font à l'amiable. Quelques entreprises affirment cependant qu'elles imposent une limite de temps pour un tel soutien, en général deux ou trois mois.

Un nombre important d'entreprises offrent aux employées et employés plus d'une forme d'aide au déplacement. Les deux tiers fournissent, officiellement ou officieusement, entre 8 et 13 des options énumérées au tableau 4, et 11 p. 100 offrent entre 14 et 17 formes de soutien. La plupart proposent des formes combinées d'aide au logement et d'aide directe au déménagement, mais elles sont moins susceptibles de fournir plus d'une ou deux formes de soutien à la famille et aux conjoints (tableau 5).

Tableau 5

Entreprises offrant une aide au logement/aide directe au déménagement et un soutien à la famille/ aux conjoints

Aide au logement/aide directe au déménagement		**Soutien à la famille/ aux conjoints**	
Nombre d'options	**% d'entreprises (n = 109)**	Nombre d'options	% d'entreprises (n = 90)
1 ou 2	1,8	1 ou 2	56,7
3 à 5	18,3	3 ou 4	33,3
6 ou 7	45,9	5 à 7	10,0
8 à 10	33,9		
Total	100,0	Total	100,0

Quelles entreprises offrent une aide au déplacement?

Les entreprises dont la majorité des employées et employés se situent dans l'Ouest canadien et en Ontario sont davantage que les autres susceptibles d'offrir diverses mesures de soutien au personnel déplacé. Celles qui offrent une gamme de mesures de soutien aux employées et employés ainsi qu'à leurs familles ont tendance à être de grandes entreprises. Elles ont un nombre plus élevé d'employées et employés ainsi que des revenus supérieurs à celles qui ont indiqué n'offrir aucune forme d'aide à la réinstallation. De même, elles sont plus susceptibles d'administrer davantage de déplacements et de compter un taux plus élevé de femmes dans leurs effectifs.[16]

Les entreprises non manufacturières, surtout les compagnies de finance, d'assurances ou d'immobilier, semblent plus disposées que les entreprises «manufacturières» à fournir une aide pour les frais hypothécaires et les frais, totaux ou partiels, des trajets quotidiens des couples et de leurs enfants. Elles ont également tendance à offrir du soutien dans les nouvelles communautés. Les entreprises manufacturières, semblent, quant à elles, être plus susceptibles que les entreprises non manufacturières d'offrir des prêts à faible taux d'intérêt ou même sans intérêt, ainsi que des renseignements aux membres des familles du personnel déplacé.

Sous la rubrique de l'aide aux frais de logement et aux frais directs de déménagement, les entreprises syndiquées dominent dans quatre domaines : aide aux frais hypothécaires, règlement de l'achat forcé des maisons, services immobiliers et frais de garde d'enfants encourus lorsque les parents effectuent un voyage à la recherche d'un domicile. Les entreprises non syndiquées sont en tête dans les domaines des indemnités au taux différentiel du coût de la vie, des primes de déplacement et des autres frais de logement ou des frais directs. Les entreprises syndiquées sont plus nombreuses à offrir des renseignements relatifs au déplacement, alors que les entreprises non syndiquées dominent au chapitre des indemnités de trajet, tant pour les employées et employés que pour leurs enfants.

Étant donné le petit nombre d'entreprises du secteur public qui ont répondu au questionnaire, il est difficile d'établir des comparaisons significatives selon le secteur. Cependant, en règle générale, proportionnellement plus d'employeurs du secteur public offrent la majorité (soit 10 ou plus) des 17 soutiens à la réinstallation énumérés dans notre questionnaire. Les

---

[16] *Étant donné que seulement un petit nombre d'entreprises ont rapporté une diminution du personnel hésitant ou refusant de se déplacer, il est impossible de déterminer jusqu'à quel point une augmentation des refus ou des hésitations a pu pousser les firmes à offrir de l'aide au déplacement. En outre, même si de telles comparaisons étaient possibles, on courrait le risque de tomber dans le piège de «l'oeuf et de la poule». Par contre, les entreprises qui estiment que la carrière des conjoints pourrait jouer un rôle accru à l'avenir dans la décision des employées ou employés de se déplacer sont plus susceptibles d'offrir de l'aide à l'emploi aux conjoints (31,9 p. 100) que les firmes qui pensent que le rôle des conjoints ne change rien (25 p. 100), ou que celles qui déclarent l'ignorer (14,3 p. 100).*

entreprises du secteur privé sont, par contre, en avance pour les prêts à faible taux d'intérêt ou sans intérêt, les indemnités sur la différence du coût de la vie, les primes uniques de déplacement, la documentation sur les nouveaux lieux de travail, y compris des renseignements dispensés spécifiquement aux familles et, enfin, les formes de soutien dans les nouvelles communautés.

Personnes susceptibles de recevoir de l'aide

En général, tous les employées et employés réinstallés sont admissibles aux programmes de soutien, les cadres supérieurs recevant parfois la «cadillac», ou formule d'aide accrue. Comme l'expliquait un des répondants : «tous [les employées et employés] sont couverts par nos politiques, mais les cadres supérieurs sont sujets à des ententes légèrement plus souples».

Très peu d'entreprises font participer les employées et employés ou les syndicats à la formulation de ces programmes. En fait, 84,3 p. 100 des entreprises avec des effectifs syndiqués (n = 70) estiment que les syndicats n'ont aucun rôle à y jouer. Environ la moitié, ou 49,1 p. 100 des entreprises interrogées (n=110), pensent la même chose pour ce qui est des employées et employés. S'ils y participent d'une façon ou d'une autre, leur rôle est très limité.

Selon les entreprises, le soutien au déplacement est fourni sur une base individuelle dans certains cas, chaque personne déplacée discutant avec son employeur de sa situation, de ses besoins et de ses problèmes. Dans d'autres cas, les entreprises font enquête pour savoir comment s'est passé le déplacement de leurs employées et employés, ou recueillent leurs commentaires sur les aspects positifs et négatifs de leur déménagement et adaptent leurs politiques en conséquence. Pour certaines entreprises, la participation des syndicats est spécifiquement reliée au lieu, et l'aide offerte dépend en grande partie des conventions collectives.

Ce sont surtout les entreprises non manufacturières qui tendent à souligner que les employées et employés, mais non les syndicats, participent au processus de décision sur les politiques de déplacement. Les entreprises du secteur public rapportent une plus grande participation des employées et employés et du syndicat que les firmes du secteur privé.

Aide à l'emploi pour les conjoints

L'aide à l'emploi pour les conjoints prend principalement la forme de réseaux informels de relations : circulation des curriculum vitae, présentation des conjoints aux personnes-ressources venant d'autres entreprises, etc. Douze entreprises offrent ce type de service[17]. Une seule d'entre elles a créé une banque d'emplois officielle et deux autres absorbent les frais de voyage pour la recherche d'un nouvel emploi. Neuf d'entre elles rapportent avoir embauché les conjoints et huit autres avoir payé les frais d'un bureau régional de placement comme aide et soutien à l'emploi. Une entreprise fournit simplement le nom d'une agence locale de placement aux conjoints, neuf autres aident à rédiger des CV et trois enfin fournissent des conseils sur les techniques d'entrevue. Une firme a fait remarquer que lorsque les deux conjoints sont au service du même employeur, celui-ci s'efforce de trouver, au sein même de l'entreprise, un emploi au conjoint de la personne mutée dans la nouvelle localité.

Les services offerts par l'intermédiaire des agences de placement varient, allant de la rédaction de CV à des cours de recyclage. La plupart des entreprises fixent une limite financière à l'aide au placement des conjoints. Le montant le plus courant est de 1 000 $, mais une des entreprises offre 500 $ et une autre, 1 500 $.

Une entreprise sur trois n'a aucune politique ou règle formelle en matière d'embauchage des conjoints (tableau 6). En pratique cependant, il est probable que ces firmes soient plus souples. D'autres ont des règles très restrictives à ce sujet. Près de 15 p. 100 indiquent qu'elles n'embaucheraient pas les conjoints des employées ou employés. Environ 3 p. 100 des entreprises ne permettent pas aux conjoints de travailler dans le même service et 21,8 p.100 ne permettent pas qu'une personne soit gestionnaire ou chef de service pour sa conjointe ou son conjoint. Pour 30 p. 100 des entreprises, il existe deux lignes de conduite : la première, que les conjoints ne peuvent pas travailler dans le même service; la seconde, qu'une personne ne peut être gestionnaire ou chef de service pour sa conjointe ou son conjoint. Un directeur écrit d'ailleurs que «les membres de la famille ne seront pas favorisés lors du recrutement. Ils doivent être nettement plus qualifiés que les autres candidats».

---

[17] *Bien que 33 entreprises rapportent avoir offert aux conjoints une aide à l'emploi, moins de la moitié ont accepté de répondre à la question ouverte demandant d'expliquer les formes d'aide disponibles. Quelques-unes disent que leurs programmes sont très «informels» et que le soutien dispensé se fait de façon spontanée.*

Tableau 6

Embauchage des conjoints : lignes directrices et politiques des entreprises

Lignes directrices et politiques des entreprises	% d'entreprises (n = 110)
Aucune ligne directrice ou politique	30,0
N'embauche pas de conjoints	14,5
Ne permet pas aux conjoints de travailler dans le même service	2,7
Ne permet pas à une conjointe ou un conjoint de diriger ou de superviser l'autre	21,8
Ne permet à une conjointe ou un conjoint ni de travailler dans le même service, ni de diriger ou de superviser l'autre	30,0
Autres	0,9
Total	100,0

Définition de «conjoint»

Les définitions traditionnelles de «famille» et de «conjoint» sont souvent inadéquates pour rendre compte du réseau de relations diversifiées qui existent dans nos sociétés actuelles. L'augmentation de taux de divorces et la transformation des valeurs sociales ont fait que plusieurs nouveaux termes ont été créés pour décrire la famille (p. ex., la famille «fusionnée» et la famille «reconstituée»). Il y a quelques années, ces termes ne faisaient pas partie de notre vocabulaire.

Il est intéressant de noter que 52,9 p. 100 des entreprises déclarent n'avoir aucune définition de «conjoint» pour les guider dans leurs politiques de réinstallation. L'une d'elles définit le conjoint comme «partenaire du sexe opposé qui vit avec l'employée ou employé». Mais la plupart des autres entreprises (37,5 p. 100) indiquent que les conjoints pourraient être soit légalement mariés, soit définis par la loi comme «conjoints de fait». Enfin, seulement 2 p. 100 des politiques établies définissent conjoints comme des partenaires légalement mariés, et 6,7 p. 100 affirment que «conjoint» correspond à la définition légale de «conjoint de fait».

De plus, 40,8 p. 100 des entreprises interrogées ont indiqué n'avoir aucune définition officielle de «conjoint» dans leurs politiques d'embauchage. Alors que la moitié des entreprises considèrent les «conjoints» comme légalement mariés ou conjoints de fait selon la loi, certaines définissent encore «conjoints» des partenaires légalement mariés (3,9 p. 100) ou des conjoints de fait selon la loi (2,6 p. 100), ou encore utilisent d'autres définitions telles que «partenaire actuel de l'employée ou employé», ou «partenaire du sexe opposé qui vit avec l'employée ou employé» (3 p. 100).

Que ce soit à dessein ou par défaut, en ne définissant pas «conjoint», les entreprises se permettent en fait d'étendre leurs politiques et pratiques en matière de réinstallation et d'embauche des membres de la famille aux partenaires des employées et employés. Il peut alors s'agir d'une reconnaissance implicite des changements dans la composition des familles. Les conséquences peuvent être profitables ou nuisibles pour les partenaires des employées ou employés, dépendant de la nature même de la politique ou pratique visée.

Conclusion

Déménager peut constituer une expérience enrichissante, tant pour la famille que pour l'employée ou employé, mais peut souvent créer des conditions éprouvantes. Le stress peut être psychologique et financier. Souvent, les employées et employés laissent derrière eux un réseau étendu de relations familiales et d'amis. De plus, chaque personne est différente dans sa capacité d'adaptation à un nouveau milieu, dans son talent pour faire de nouvelles rencontres et se faire des amis.

S'établir dans une région où la vie est chère peut créer un fardeau trop lourd. Le soutien financier, y compris l'aide au logement ou l'examen à la hausse du coût de la vie, etc., constitue donc des mesures importantes pour les employées et employés. En général, la majorité des grandes entreprises canadiennes semblent répondre aux besoins matériels et financiers des employées et employés.

Par contre, selon les résultats de notre sondage de 1989, la plupart des plus grandes entreprises n'offrent pas d'assistance pour ce que Catalyst (1983) nomme le «facteur humain» lié à la réinstallation. En d'autres termes, la majorité des entreprises interrogées n'offrent pas de soutien aux familles et, en dehors du fait qu'elles considèrent que la carrière ou le travail des conjoints a une influence déterminante dans la décision du déplacement, la plupart n'offrent pas d'aide au placement des conjoints qui sont, comme l'indiquent les recherches, «à la remorque de l'autre». En fait, au moins une entreprise indique que les conjoints des employées et employés déplacés doivent être nettement plus qualifiés que les autres candidats pour être considérés pour un poste au sein de cette même entreprise.

Seul un petit nombre de firmes envisagent une gamme de soutiens à la famille et aux conjoints. Les raisons invoquées n'ont pas été approfondies dans le présent sondage. Cependant, les données et les résultats de recherches antérieures laissent supposer des explications possibles. D'abord, de nombreuses entreprises ont indiqué ne pas savoir combien d'employées et employés hésitaient à se déplacer ou même combien avaient refusé de le faire. On peut prévoir que, sans ces informations, elles n'agiront pas.

Le coût des déplacements peut aussi constituer un facteur. Toutefois, cet argument peut s'avérer difficile à soutenir compte tenu de la rentabilité plutôt positive de ces entreprises, définie en fonction du volume des ventes annuelles ou des revenus.

Un autre facteur pourrait être que les entreprises n'ont pas été mises au courant par leurs employées et employés des besoins dans ce domaine. D'autres recherches ont démontré que les personnes déplacées exprimaient rarement leurs frustrations affectives et leurs difficultés financières (Catalyst, 1983). Elles semblent craindre que cela pourrait mettre leur carrière en péril.

Étant donné les importants changements survenus dans la population active et les projections pour l'avenir, le fait de ne pas tenir compte de l'incidence de la famille et des conjoints sur la décision des employées et employés de se réinstaller, et le fait pour les entreprises de ne pas agir en conséquence, pourraient avoir sur ces dernières de sérieuses répercussions : elles pourraient s'exposer à ce que leurs employées et employés les plus qualifiés pour occuper des postes dans les bureaux chefs et les succursales ne soient pas prêts à se déplacer.

Chapitre IV

Perspectives d'avenir

Depuis quelques années, la population active au Canada s'est profondément transformée. On embauche un plus grand nombre de femmes, en particulier plus de mères ayant des enfants en bas âge. Nombre de ces femmes salariées sont parents seuls et beaucoup d'autres font partie d'une famille à deux salaires. La population vieillit, ce qui augmente les responsabilités familiales des travailleuses et travailleurs qui ont à leur charge des parents âgés. Ces changements ont entraîné un besoin croissant chez les travailleuses et travailleurs de trouver un équilibre entre les pressions provenant du milieu de travail et les responsabilités familiales.

Dans le but de se donner une main-d'œuvre productive et motivée, les employeurs devront offrir de plus en plus d'avantages qui permettront à leur personnel de pourvoir aux besoins essentiels des membres de leur famille avec un minimum de tension, et ils devront s'assurer que les valeurs familiales et celles du travail ne soient pas en conflit. À l'avenir, les entreprises qui adopteront et multiplieront des programmes d'indemnités visant à promouvoir le bien-être des travailleuses et travailleurs jouiront d'une main-d'œuvre productive et plus engagée.

Repenser le rôle des entreprises dans la réinstallation

La réinstallation du personnel peut coûter cher aux entreprises. Bien que le coût moyen se situe autour des 20 000 $, certaines des entreprises interrogées rapportent qu'elles dépensent jusqu'à 75 000 $ pour un déplacement. Dans ces conditions, elles tiennent bien sûr à ce que ces déplacements soient couronnés de succès.

Seule une faible proportion d'entreprises étudiées ont pu répondre aux questions concernant les employées et employés réticents à déménager ou ceux qui refusent de le faire. Il semble donc y avoir un besoin pour les entreprises de connaître le point de vue des employées et employés sur les réinstallations ainsi que les défis que ceux-ci doivent affronter.

Étant donné que la majorité des couples canadiens «époux-épouse» gagnent deux salaires, les entreprises ne peuvent plus présumer que les conjoints suivront automatiquement leur partenaire dans une nouvelle localité à la suite d'un transfert qu'elles demandent. Pour les couples d'aujourd'hui, la perspective que la conjointe ou le conjoint perde son travail, son ancienneté, son statut ou l'estime de soi pourrait rendre un déplacement indésirable. Les couples avec de jeunes enfants subissent le stress supplémentaire d'avoir à trouver de bons services de garde d'enfants ou des services éducatifs dans la nouvelle communauté.

Nombre d'entreprises s'attaquent, du moins jusqu'à un certain point, aux difficultés financières immédiates du personnel réinstallé. Cependant, elles s'intéressent peu aux besoins des conjoints et des familles. L'aide au placement des conjoints et les politiques de soutien à la famille, comme des renseignements sur les nouvelles communautés, un service de consultation aux employées et employés et aux familles concernant les tensions qui accompagnent un

déménagement ou, enfin, des mécanismes de soutien dans les nouvelles communautés (p. ex., les familles d'accueil), sont des programmes peu susceptibles d'être offerts.

À la suite de restructurations majeures dans les entreprises et de l'apparition d'organisations relativement «horizontales», la méthode traditionnelle consistant à reconnaître la contribution de l'employée ou employé par une promotion peut ne plus être possible dans les entreprises «rationnelles» d'aujourd'hui. Par conséquent, certaines organisations canadiennes sont en train de réévaluer le sens du mot «réussite» dans leur entreprise. Pour nombre d'entre elles, les nouveaux critères seront en rapport avec l'ampleur des connaissances acquises par le perfectionnement et la rotation des postes. (En fait, certaines sociétés font déjà un lien entre rémunération et ampleur des connaissances acquises. Les programmes «déboursement pour connaissances» pourraient devenir plus courants à l'avenir). Cette possibilité suggère donc que les déplacements à cet effet pourraient devenir plus nombreux.

Les entreprises qui offrent aux employées et employés et à leurs familles le soutien dont ils ont besoin dans la prise de décision au sujet du déplacement, au cours du déménagement lui-même et dans l'adaptation à la nouvelle communauté, y compris l'aide au placement des conjoints dans ces régions, découvriront sans doute une diminution des refus de se déplacer et des «échecs», ainsi qu'une productivité accrue de la part de leurs employées et employés.

La majorité des transferts de personnel visent des directeurs, des gestionnaires et des cadres dont la plupart, au moins au sein des entreprises interrogées, ne sont pas syndiqués. Les syndicats n'ont donc pas joué un grand rôle dans l'établissement des diverses politiques de déplacement de ces firmes. Par contre, depuis la récente avalanche de fusions et de prises de contrôle, les syndicats doivent relever un défi dans le domaine des déplacements en masse de leurs membres. Ils voudront peut-être se pencher sur les incidences de tels mouvements sur leurs membres ainsi que sur eux-mêmes et leurs sections locales.

Réévaluer la nécessité de déplacer des employées et employés

Des entreprises pourraient être intéressées à examiner et à réévaluer les raisons de transfert de personnel. Plusieurs facteurs importants sont à reconsidérer, notamment la nécessité de procéder à de si nombreux déplacements, le choix du moment du déplacement, la durée des affectations ainsi que la distance qui sépare les deux milieux.

Les recherches indiquent trois raisons principales aux déplacements : combler un poste libre dans une succursale, récompenser les employées et employés compétents par une promotion et un déplacement, et préparer les gestionnaires prometteurs à de futurs postes de direction.

En regard du premier point, il est possible que les entreprises veuillent explorer la validité d'un déplacement pour combler un poste vacant plutôt que de former des candidates et candidats de talent sur les lieux. La planification de la succession au niveau local ou central peut réduire le besoin d'aller chercher du talent ailleurs. Par contre, cette option peut ne pas être viable pour les entreprises devant combler des postes vacants dans les régions où il y a pénurie de main-d'œuvre.

Deuxièmement, les déplacements sont considérés comme des moyens pratiques de préparer et de former les cadres supérieurs. Les sociétés veulent s'assurer que les directrices et directeurs de demain auront une connaissance approfondie de tous les aspects de l'entreprise. Toutefois, certaines entreprises estiment que le perfectionnement des gestionnaires ne nécessite pas d'emblée un déplacement complet de la famille. Elles tentent plutôt de leur procurer ce perfectionnement, du moins en partie, en proposant des déplacements vers un autre service et qui n'impliqueraient pas un déménagement familial. En outre, les entreprises souhaiteront peut-être explorer d'autres possibilités sous forme de programmes ou d'aide à la formation : études de cas, vidéos éducatifs et jeux de rôles, par exemple.

Néanmoins, même parmi les entreprises qui ont réévalué la nécessité de déplacer leurs employées et employés, la mobilité géographique peut, dans certaines conditions, être considérée comme un élément essentiel de perfectionnement des cadres. En réponse au changement des modes de vie et des besoins familiaux du personnel, certaines entreprises réévaluent leurs méthodes. À l'avenir, elles chercheront probablement le moment opportun pour opérer le déplacement. En d'autres termes, certaines entreprises pourraient programmer les déplacements majeurs au début de la carrière des jeunes cadres, réduisant ainsi les possibilités de conflit avec les besoins familiaux. Axel (1985) fait remarquer qu'un petit nombre d'entreprises américaines travaillent en ce sens. Mais cette façon de procéder comporte aussi des limites, car on présume que les leaders de demain peuvent être facilement identifiés en début de carrière et on évite de s'occuper des problèmes d'emploi des conjoints. Il arrive en effet souvent que de jeunes cadres et dirigeantes et dirigeants aient aussi des conjoints voulant faire carrière.

D'autres entreprises considèrent la possibilité de déplacements à court terme ou d'affectations provisoires, de façon à exposer les jeunes cadres aux diverses activités de l'organisme. Ce pourrait bien être le moyen le plus efficace d'atteindre les buts de l'entreprise, quoique cela signifie évidemment que le couple migrant devra faire la navette, au moins pour de courtes périodes.

Bien que l'organisation de trajets quotidiens, même à court terme, soit avantageuse tant pour les entreprises que pour les conjoints, elle peut aussi comporter des désagréments. Les séparations répétées peuvent créer une tension entre partenaires et, même si de tels arrangements sont plus fréquents qu'auparavant, il arrive que les couples doivent faire face à la désapprobation sociale ou à l'incompréhension de leurs familles et de leurs amis. De plus, si le couple a des enfants, un des parents doit agir comme parent unique pour de longues

périodes et doit donc assumer seul les tensions quotidiennes associées à l'éducation des enfants. Les entreprises qui encouragent ou qui offrent comme solution de rechange une affectation à court terme plutôt qu'une réinstallation intégrale pourraient envisager d'offrir des programmes de soutien à la famille de l'employée ou employé.

Quelques entreprises interrogées proposent des programmes d'aide aux partenaires qui se déplacent quotidiennement. Près de la moitié d'entre elles ont en effet souligné qu'elles offraient une compensation monétaire au moins partielle aux couples migrants. Un quart d'entre elles aident aussi à défrayer les frais de voyage des enfants qui rejoignent leurs parents déplacés. Mais beaucoup d'entreprises imposent une limite de temps à ces mesures car elles présument que la famille rejoindra l'employée ou employé dans sa nouvelle localité. Ce cas diffère de celui qui est mentionné plus haut où l'employée ou employé est provisoirement affecté à un nouvel endroit et n'est pas sensé y demeurer.

D'autres possibilités, non mentionnées dans le présent sondage, pour les entreprises qui songeraient à favoriser une séparation à court terme tout en offrant un soutien, pourraient inclure une aide pour la garde d'enfants et pour des services de counseling. Par exemple, quand les enfants sont en bas âge, les entreprises peuvent fournir de l'aide au parent qui en a la garde. En outre, elles pourraient offrir des séances de counseling et d'information dans le but d'aider les conjoints, les enfants et les employées et employés à prendre des mesures pour diminuer le stress engendré par leur statut de migrant. Par exemple, un horaire plus souple ou une concentration des heures de travail hebdomadaire pourrait contribuer à réduire les tensions et les imprévus de la migration quotidienne.

L'avenir

En fin de compte, la mise en œuvre éventuelle de programmes favorables aux familles, y compris l'aide à la réinstallation, dépend de la mesure dans laquelle les entreprises pourront prévoir ou faire l'expérience des conséquences essentielles de la mutation démographique et sociale actuelle. La réaction des entreprises dépendra aussi de la conjoncture économique et politique, et de leur aptitude financière, opérationnelle et culturelle à administrer divers programmes.

La présente étude suggère que les conditions dans lesquelles les entreprises fonctionnent exercent une grande influence sur leur propension à offrir de l'aide. Par exemple, les entreprises situées en Ontario, en particulier dans le Toronto métropolitain, qui ont connu un marché du travail très serré durant les années 80, se sont faits chefs de file dans la mise en œuvre de programmes destinés aux familles. Dans les autres régions du pays, comme la région de l'Atlantique où la pénurie de main-d'œuvre était un facteur de moindre importance, les entreprises sont moins susceptibles de s'intéresser à ces avantages.

Les démographes, les spécialistes des questions sociales et les analystes financiers prédisent, pour les décennies à venir, une pénurie croissante de main-d'œuvre, ce qui pourrait contraindre de nombreuses entreprises à faire preuve de plus de souplesse par rapport au milieu de travail et à la structure des indemnités et de la rémunération.

Les syndicats ont un important rôle à jouer dans la sphère famille-travail et on peut s'attendre à ce qu'ils s'engagent de plus en plus dans ce domaine, en particulier les syndicats du secteur public. Cependant, plus les syndicats du secteur privé chercheront à organiser les femmes dans les secteurs jusque-là non syndiqués, plus ils seront aptes à négocier des programmes directement liés aux besoins de celles-ci. Ainsi, il est certain qu'ils chercheront à améliorer les diverses formes de soutien pour toutes les travailleuses et tous les travailleurs ayant des responsabilités familiales.

Les défis à relever, tant pour les entreprises que pour les syndicats au cours des années 1990 et au-delà, seront sensiblement les mêmes. Ils chercheront tous deux à recruter des personnes pour leurs organisations respectives et les engager sur la voie de la réussite. La mise en place de politiques et de pratiques favorables à la famille, notamment les mesures novatrices en matière de réinstallation, les aidera beaucoup à atteindre leurs buts.

Annexe

Profil des entreprises interrogées

Au cours du mois de novembre 1989, un questionnaire a été envoyé aux entreprises qui avaient été identifiées comme les plus importantes du pays par le périodique *Canadian Business*. Sur 526 questionnaires envoyés aux responsables des ressources humaines de ces entreprises, 142 ont été retournés. La présente annexe dresse un profil des entreprises ayant répondu.

Sur les 142 entreprises répondantes, une forte majorité (94,4 p. 100) étaient du secteur privé et environ 5 p. 100 (4,9) étaient du secteur public. Une entreprise (représentant 0,7 p. 100 du total) était inclassable[18]. Près des trois quarts (71,1 p. 100) ont rapporté que leur activité principale se situait dans le secteur non manufacturier[19]. Le tableau A1 illustre la répartition des activités principales propres aux entreprises interrogées.

Tableau A1

Répartition des entreprises interrogées, selon l'activité principale

Activité principale	% des entreprises
Fabrication et construction	28,9
Transports, communications et services	16,2
Commerce (gros ou détail)	14,8
Finance, assurances, immobilier	9,9
Transformation des aliments	5,6
Pétrole et gaz	9,2
Agriculture, foresterie, pêches et exploitation minière	9,2
Hôtellerie (logement, loisirs, services alimentaires)	0,7
Autres	5,6
Total	100,0

[18] *Les organismes du secteur public comprennent les organismes gouvernementaux fédéraux ou provinciaux et les sociétés d'État.*

[19] *Pour faciliter l'analyse, la présentation et le débat, le présent rapport fait souvent référence au secteur non manufacturier. La catégorie de «non manufacturier» comprend toutes les entreprises énumérées aux tableaux A1 et A2, sauf celles de la catégorie «Fabrication et construction». Les entreprises classées comme «Autres» aux tableaux A1 et A2, comprennent celles qu'il n'était pas possible de classer dans les diverses catégories énumérées. Ces entreprises peuvent cependant faire partie d'une catégorie plus large de «services» et, donc, peuvent être classées comme non manufacturières.*

Un nombre important d'entreprises, en particulier dans le secteur manufacturier, indiquent qu'elles appliquent au moins une convention collective. Les entreprises de ce secteur (85,4 p. 100) sont plus sujettes à être syndiquées que les autres (42 p. 100). Le tableau A2 montre, pour chaque secteur, la proportion d'entreprises qui ont au moins quelques employées et employés syndiqués.

Tableau A2

Pourcentage d'entreprises ayant des employées et employés syndiqués, selon l'activité principale

Activité principale (nombre d'entreprises)	% d'entreprises ayant des employées et employés syndiqués
Fabrication et construction (41)	85,4
Transports, communications et services (23)	78,3
Commerce (gros ou détail) (20)	40,0
Finance, assurances, immobilier (14)	35,7
Transformation des aliments (8)	75,0
Pétrole et gaz (13)	61,5
Agriculture, foresterie, pêches et exploitation minière (13)	76,9
Hôtellerie (logement, loisirs, services alimentaires) (1)	0,0
Autres (8)	37,5

À l'exception du Yukon et des Territoires-du-Nord-Ouest, toutes les régions du Canada étaient représentées dans les résultats de l'enquête. Cependant, comme le montre le tableau A3, environ les deux tiers des entreprises ont rapporté que la majorité de leurs employées et employés se trouvent dans le centre du Canada, en particulier en Ontario.

Un peu moins de la moitié des firmes répondantes ont indiqué être une filiale d'autres entreprises. La plupart du temps, les sociétés-mères se trouvaient à l'extérieur du Canada.

Tableau A3

Répartition des entreprises interrogées, selon la région où travaillent la majorité de leurs employées et employés

(n = 142)

Région où travaillent la majorité des employées et employés	% d'entreprises
Région de l'Atlantique (N.-B, N.-É., Î.-P.-É, T.-N.)	2,8
Québec	15,5
Ontario	47,2
Ouest canadien (Man., Sask., Alb.)	16,2
Colombie-Britannique	7,0
Yukon et Territoires-du-Nord-Ouest	0,0
Autres	11,3
Total	100,0

La taille d'une entreprise est déterminée par le nombre total des effectifs à temps plein, à temps partiel et occasionnels. Bien que la taille des entreprises répondantes varie de moins de 100 à plus de 50 000 employées et employés, la moyenne par entreprise est de 4 995. En tout, les entreprises répondantes emploient 704 358 personnes. Par conséquent, les politiques, programmes et indemnités mentionnés dans le présent rapport touchent un nombre significatif de Canadiennes et de Canadiens.

En moyenne, les femmes constituent près du tiers (32,9 p. 100) de l'effectif total des entreprises. C'est dans les domaines de l'hôtellerie, de la finance, des assurances et de l'immobilier que les femmes sont en majorité. Dans l'agriculture, la foresterie, la pêche, les mines, la fabrication et la construction, elles représentent une minorité (tableau A4).

Les chiffres d'affaires annuels ou les revenus des entreprises varient entre moins de 100 millions et plus de 19 milliards de dollars, avec une moyenne de 1 491 milliard de dollars.

Tableau A4

Pourcentage de femmes dans les effectifs de l'entreprise, selon l'activité principale

Activité principale (nombre d'entreprises)	% de femmes travaillant dans l'entreprise (en moyenne)
Fabrication et construction (38)	20,5
Transports, communications et services (22)	30,0
Commerce (gros ou détail) (19)	43,0
Finance, assurances, immobilier (14)	62,1
Transformation des aliments (8)	34,5
Pétrole et gaz (13)	28,7
Agriculture, foresterie, pêches et exploitation minière (12)	20,1
Hôtellerie (logement, loisirs, services alimentaires) (1)	85,0
Autres (8)	42,2

Dans la plupart des entreprises, le taux de syndicalisation est plutôt faible. Aucune n'a rapporté que ses directrices et directeurs étaient syndiqués, mais plus de la moitié d'entre elles ont rapporté qu'un certain nombre au moins de leurs travailleuses et travailleurs qualifiés, de leurs ouvrières et ouvriers spécialisés et de leurs travailleuses et travailleurs manuels étaient syndiqués. Le tableau A5 indique le pourcentage moyen d'employées et employés syndiqués dans les entreprises selon la catégorie professionnelle.

Tableau A5

Pourcentage des employées et employés syndiqués dans les effectifs, selon la catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	% de syndiqués (en moyenne)	Nombre d'entreprises répondantes
Directeurs	0,0	141
Professionnels et techniciens	5,9	140
Chefs de service et contremaîtres	2,5	139
Employés de bureau	14,8	139
Vendeurs	2,4	128
Employés de services	21,3	123
Travailleurs qualifiés et ouvriers spécialisés	44,9	132
Travailleurs manuels	45,9	127

Bibliographie

Aarsteinsen, Barbara. «Workers can choose own benefits». *The Globe and Mail*, 21 août 1986, p. B-16.

Akyeampong, Ernest B. «Les femmes qui veulent un emploi mais n'en cherchent pas en raison de la garde des enfants». *La population active*. Ottawa : Statistique Canada, cat. 71-001, avril 1988, pp. 123-129.

Akyeampong, Ernest B. «Les absences du travail pour motifs personnels». *La population active*. Ottawa : Statistique Canada, cat. 71-001, mai 1988, pp. 87-114.

Aldous, Joan. «From dual-earner to dual-career families and back again». Dans Joan Aldous (éd.), *Two Paychecks: Life in Dual-Earner Families*. Beverly Hills, London, New Delhi : Sage Publications, 1982.

Arkin, William ; Dobrofsky, Lynne R. «Job sharing». Dans Rhona Rapoport et Robert N. Rapoport (éd.), *Working Couples*. London and Henley : Routledge & Kegan Paul, 1978.

Armstrong, Pat ; Armstrong, Hugh. «The conflicting demands of 'work' and 'home'». Dans Karen L. Anderson *et al.*, *Family Matters: Sociology and Contemporary Canadian Families*. Scarborough : Nelson Canada, 1988.

Axel, Helen. *Corporations and Families: Changing Practices and Perspectives*. Report No. 868. New York : The Conference Board, Inc., 1985.

Bailyn, Lotte. «Freeing work from the constraints of location and time». *New Technology, Work and Employment*, vol. 3, nº 2 (automne 1988), pp. 143-152.

Benefits Canada et Hewitt Associates. «Benefits by the year 2000». Supplément. *Benefits Canada*, vol. 13, nº 1 (janv. 1989), pp. S1-S6.

Benimadhu, Prem. *Hours of Work: Trends and Attitudes in Canada*. Rapport 18-87. Ottawa : Le Conference Board du Canada, févr. 1987.

Bluestone, Irving. «Emerging trends in collective bargaining». Dans Clark Kerr et Jerome M. Rosow (éd.), *Work in America: The Decade Ahead*. New York : Van Nostrand Reinhold/Work in America Institute Series, 1979.

Bohen, Halcyone H. ; Viveros-Long, Anamaria. *Balancing Jobs and Family Life: Do Flexible Work Schedules Help?* Philadelphia : Temple University Press, 1981.

Boyes, Shelley. «Movers and takers». *Canadian HR Reporter*, 8 mars 1989, pp. 6-7.

Bulletin d'informations sociales. «Une commission parlementaire craint l'exploitation des secrétaires à domicile». Bureau international du travail, févr. 1987(a), pp. 317-319.

Bulletin d'informations sociales. «Le travail temporaire ou à temps partiel : marginalise les femmes». Bureau international du travail, févr. 1987(b), pp. 321-322.

Bullock, Kathy M. «The high cost of relocation». *Human Resources Management in Canada*, juil. 1984, pp. 5,219-5,224.

Bureau of Municipal Research. «Work related day-care: Helping to close the gap». *Civic Affairs*. Toronto : Bureau of Municipal Research, 1981.

Bureau of National Affairs. *Alternative Work Schedules: Changing Times for a Changing Workforce*. The National Report on Work & Family, Special Report # 5. Buraff Publications Inc., mai 1988.

Bureau of National Affairs. *Employee Relocation Programs: Help for Two Paycheck Families*. The National Report of Work and Family, Special Report # 8. Buraff Publications Inc., août 1988.

Burud, Sandra L. ; Aschbacher, Pamela R. ; McCroskey, Jacquelyn. *Employer-Supported Child Care: Investing in Human Resources*. Dover, Massachusetts and London : Auburn House Publishing Company, 1984.

Canada. Conseil consultatif canadien de l'emploi et de l'immigration. «Les travailleurs ayant des responsabilités familiales dans la société d'aujourd'hui : qui s'en occupe ?» Rapport présenté au ministre de l'Emploi et de l'Immigration. Ottawa : Approvisionnements et Services Canada, 1987.

Canada. Santé et bien-être social Canada. *Esquisse du Canada de demain : rapport de l'étude démographique*. Ottawa : Approvisionnements et Services Canada, 1989.

Canada. Statistique Canada. *Portrait statistique des femmes au Canada* (2e éd.). Ottawa : Statistique Canada, cat. 89-503F, 1990.

Canada. Travail Canada, Bureau de la main-d'œuvre féminine. *Le travail à temps partiel au Canada : Rapport de la Commission d'enquête sur le travail à temps partiel*. Ottawa : Approvisionnements et Services Canada, 1983.

Canadian Business. «Measuring the heights: Ranking Canada's corporate elite - strictly by the books». Juin 1989.

Canadian Business Review. «Case studies: Canadian organizations and their family-related programs». Vol. 16, nº 3 (automne 1989), pp. 6-10.

Canadian Industrial Relations and Personnel Developments. «AMA survey finds flexible benefits growing at expense of other programs across North America». Nº 14 (4 mai 1988), p. 643.

Canadian Labour Congress, Women's Bureau. *Unions and Affirmative Action*. Ottawa [s.d.].

Catalyst. «Consortiums: A regional, cooperative approach». Dans Fairlee E. Winfield (éd.), *The Work and Family Sourcebook*. Greenvale, New York : Panel Publishers, Inc., 1988(a).

Catalyst. «Moving the two-career couple». Dans Fairlee E. Winfield (éd.), *The Work and Family Sourcebook*. Greenvale, New York : Panel Publishers, Inc., 1988(b).

Catalyst. *Human Factors in Relocation: Corporate and Employee Points of View*. New York, 1983.

Chapin, Henry. «Le travail à temps partiel au Canada : pour de trop nombreux travailleurs au Canada, c'est une nécessité et non un choix». *L'Événement*, vol. 6, nº 5, 1983, pp. 17-18.

Chapin, Vincent J. *Besoins de la vie professionnelle et personnelle : l'option d'un emploi partagé. Un ouvrage de référence*. Ottawa : Travail Canada, Bureau de la main-d'œuvre féminine, 1990.

Choices in Child Care Ltd. Newsletter. Calgary, janv. 1990.

Christensen, Kathleen. *Flexible Staffing and Scheduling in U.S. Corporations*. Research Bulletin No. 240. New York : The Conference Board, Inc., 1989.

Christensen, Kathleen E. «Women, families, and home-based employment». Dans Naomi Gerstel et Harriet Engel Gross (éd.), *Families and Work*. Philadelphia : Temple University Press, 1987.

Cohen, Allan R. ; Gadon, Herman. *Alternative Work Schedules: Integrating Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley Publishing Company. Reading, Massachusetts; Menlo Park, California; London; Amsterdam; Don Mills, Ontario; Sydney, 1978.

Colwill, Nina L. ; Temple, Linda. «Three jobs and two people: The dual-career dilemma». *Business Quarterly*, vol. 52, n° 3, 1988, pp. 12-15.

Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme. «Participation et intégration : les femmes, le travail et l'argent». Ottawa, 1987.

Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme. «Services de garde pour nos enfants». Mémoire présenté au Comité spécial sur la garde d'enfants. Ottawa, juin 1986.

Cook, Alice H. «Public policies to help dual-earner families meet the demands of the work world». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 42, n° 2 (janv. 1989), pp. 201-214.

Cook, Alice H. «Family and work: Challenges to labor, management and government». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 42, n° 3 (été 1987), pp. 520-526.

Copeland, Tom. «The sick-child-care dilemma: Solutions for business». Dans Fairlee E. Winfield (éd.), *The Work and Family Sourcebook*. Greenvale, New York : Panel Publishers, Inc., 1988.

DeMont, John. «Canadian unions aim for reduction in work hours». *The Financial Post*, 12 mai 1988, p. 17.

Driessnack, Carl H. «Spouse relocation: A moving experience». *Personnel Administrator*, août 1987, pp. 95-96, 98-102.

Educational Research Service, Inc. *Job Sharing: An Alternative to Traditional Employment Patterns*. Arlington, Virginia : Educational Research Service, Inc., 1981.

Emlen, Arthur C. ; Koren, Paul E. *Hard to Find and Difficult to Manage: The Effects of Child Care on the Workplace*. Portland, Oregon : Regional Research Institute for Human Services, Portland State University, 1984.

Employee Benefit Plan Review. «Eldercare survey shows need for benefits». 13 sept. 1989.

Falconer, Tim. «Continental rift». *Canadian Business*, avril 1988, pp. 131-133.

Farris, Agnes. «Commuting». Dans Rhona Rapoport et Robert N. Rapoport (éd.), *Working Couples*. London and Henley : Routledge & Kegan Paul, 1978.

Fenn, Donna. «Kid stuff: How to create affordable alternatives to on-site day care». *INC.*, sept. 1987, pp. 127-128, 130.

Fernandez, John P. *Child Care and Corporate Productivity: Resolving Family/Work Conflicts*. Lexington, Massachusetts, Toronto : Lexington Books, 1986.

Fitch, Gavin. «Beyond QWL: Enhancing the quality of non-working life through flexible working arrangements». *Human Resources Management in Canada*, juin 1988(a), pp. 65,509-65,518.

Fitch, Gavin. «Paying their own way: The self-funded sabbatical». *Human Resources Management in Canada*, juin 1988(b), pp. 65,519-65,521.

Foot, David K. ; Venne, Rosemary A. «Demographics and the labour force». *Inside Guide*, vol. 3, n° 5 (hiver 1989), p. 90.

Freeman, Harry L. «The corporate stake in child care». Dans Fairlee E. Winfield (éd.), *The Work and Family Sourcebook*. Greenvale, New York : Panel Publishers, Inc., 1988.

Friedman, Dana E. *Family Supportive Policies: The Corporate Decision-making Process*. Report No. 897. New York : The Conference Board, Inc., 1987[a].

Friedman, Dana E. «Liberty, equality, maternity!» *Across the Board*. The Conference Board Magazine, vol. XXIV, n° 3 (mars 1987[b]), pp. 10-17.

Friedman, Dana E. «Child care for employees' kids». *Harvard Business Review*, mars-avril 1986, pp. 28-30, 32-33.

Friedman, Dana E. «Corporate financial assistance for child care». *Research Bulletin No. 177*. New York : The Conference Board, Inc., 1985.

Friendly, Martha ; Cleveland, Gordon ; Willis, Tricia. *Flexible Child Care in Canada: A Report on Child Care for Evenings, Overnight and Weekends, Emergencies and Ill Children and in Rural Areas*. Toronto : The Centre for Urban and Community Studies, University of Toronto, 1989.

Fryer, John. «Public sector unions». *Inside Guide*, vol. 3, n° 5 (hiver 1989), p. 86.

Galinsky, Ellen. «Towards new partnerships». Dans Deborah Chant (éd.), *Work and Family: New Partnerships*, Work and Family Conference Proceedings. Toronto : School of Early Childhood Education, Ryerson Polytechnical Institute, 1989.

Galinsky, Ellen, MS. «Work & Family: Getting it together». *EAP Digest*, nov./déc. 1986, pp. 27-32.

Galinsky, Ellen ; Friedman, Dana E. «Investing in quality child care: A report for AT&T». Dans Fairlee E. Winfield (éd.), *The Work and Family Sourcebook*. Greenvale, New York : Panel Publishers, Inc., 1988.

Galinsky, Ellen ; Hughes, Diane. «The *Fortune Magazine* child care study». Dans Fairlee E. Winfield (éd.), *The Work and Family Sourcebook*. Greenvale, New York : Panel Publishers, Inc., 1988.

Galinsky, Ellen ; Hughes, Diane ; Shinn, Marybeth. *The Corporate Work and Family Life Study*. New York : Bank Street College of Education, 1986.

Gerstel, Naomi ; Gross, Harriet. «Commuter marriage: A microcosm of career and family conflict». Dans Naomi Gerstel et Harriet Engel Gross (éd.), *Family and Work*. Philadelphia : Temple University Press, 1987.

Gibb-Clark, Margot. «Slaves of new work». *TORONTO*, sept. 1989, pp. 30-33, 68-69.

Glickman, Albert S. ; Brown, Zenia H. *Changing Schedules of Work: Patterns and Implications*. The W.E. Upjohn Research Institute for Employment Research, 1974.

Gorlin, Harriet. «Company experience with flexible work schedules». *Research Bulletin No. 110*. New York : The Conference Board, Inc., 1982.

Gould, Carole. «A helping hand for the 'trailing spouse'». Dans Fairlee E. Winfield (éd.), *The Work and Family Sourcebook*. Greenvale, New York : Panel Publishers, Inc., 1988.

Hay, Conseillers en administration. *Étude de l'emploi à temps partiel dans les secteurs réglementés par le gouvernement fédéral*. Vol. 1. Ottawa : Travail Canada, Bureau de la main-d'œuvre féminine, déc. 1985.

Hayghe, Howard. «Dual-earner families: Their economic and demographic characteristics». Dans Joan Aldous (éd.), *Two Paychecks: Life in Dual-Earner Families*. Beverly Hills, London, New Delhi : Sage Publications, 1982.

Heller, Robert D. «Cafeteria Benefits: A simpler approach». *Personnel*, 30 juin 1988, pp. 34-35.

Herbert, Theodore T. ; Daitchman, Janice. «The Canadian dual-career couple: Relocation and the corporate response». *Business Quarterly*, vol. 51, n° 2 (été 1986), pp. 54-60.

Herring, Laura. «Helping spouses helps employers». *Personnel Journal*, janv. 1989, pp. 35-37.

Huggins, Dorette. «There's more to relocation than finding new home». *The Financial Post*, 2 mars 1987, p. 47.

Hughes, Diane ; Galinsky, Ellen. «Balancing work and family lives: Research and corporate applications». Dans Adele Eskeles Gottfried et Allen W. Gottfried (éd.), *Maternal Employment and Children's Development: Longitudinal Research*. New York : Plenum Press, 1988.

Johnson, Laura C. *Working Families: Workplace Supports for Families*. Toronto : Social Planning Council of Metropolitan Toronto, 1986.

Johnson, Laura C. ; Abramovitch, Rona. «Rush hours: A new look at parental employment patterns». *Social Infopac*, vol. 6, nº 4 (oct. 1987).

Kelly, Marcia M. «The work at home revolution». *The Futurist*, nov.-déc. 1988, pp. 28-32.

Kirby, Donna. «Workers with family responsibilities: Need for better leave provisions and alternate work patterns». Notes for speeches and interviews. Ottawa : Travail Canada, Bureau de la main-d'œuvre féminine [s.d.].

Laber, Pamela. «The U.S. labor movement and working women: An alliance for the future». Dans Sylvia Ann Hewlett, Alice S. Ilchman, et John J. Sweeney (éd.), *Family and Work: Bridging the Gap*. Cambridge Massachusetts : Ballinger Publishing Company, 1986.

Lanto, Sandra. «They want you to go where?» Dans Fairlee E. Winfield (éd.), *The Work and Family Sourcebook*. Greenvale, New York : Panel Publishers, Inc., 1988.

LaPierre-Adamcyk, Evelyn. «The Canadian sociodemographic context in the 1980s». Document présenté au Symposium sur la famille, vol. 1., Régina, juil. 1989.

Lendvay-Zwickl, Judith. *Compensation Planning Outlook '90*. (8e éd.). Ottawa : Le Conference Board du Canada, 1989.

Lero, Donna ; Kyle, Irene. *Families and Children in Ontario: Supporting the Parenting Role*. Document de discussion préparé pour le *Child, Youth and Family Policy Research Centre*, Toronto, 1989.

Levine, Hermine Zagat. «Alternative work schedules: Do they meet workforce needs?» Dans Fairlee E. Winfield (éd.), *The Work and Family Sourcebook*. Greenvale, New York : Panel Publishers, Inc., 1988.

Livsey, Frank ; McKay, Robert J. «Flexible compensation schemes catching on slowly». *The Financial Post*, 8 fév. 1986, p. 44.

Lowe, Graham S. *Le travail des femmes et le stress : nouvelles pistes de recherche.* Document de référence. Ottawa : Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme, 1989.

Luthans, Fred. *Organizational Behavior*. (2e éd.). McGraw-Hill Book Company : New York, St. Louis, San Francisco, Auckland, Bogota, Dusseldorf, Johannesburg, Londres, Madrid, Mexico, Montréal, New Delhi, Panama, Paris, Sao Paulo, Singapour, Sydney, Tokyo, Toronto, 1977.

MacBride-King, Judith; Paris, Hélène. «Balancing work and family responsibilities». *Canadian Business Review*, vol. 16, n° 3 (automne 1989), pp. 17-21.

MacBride-King, Judith L. *Work and Family: The Employment Challenge of the 90s.* Ottawa : Le Conference Board du Canada, 1990.

MacBride-King, Judy L. «Whose job is it anyway? An exploratory study of the relationship between the military organization and the military wife». Thèse de maîtrise, Université Concordia, 1986.

Macklin, Eleanor D. «Non-traditional family forms». Dans Marvin B. Sussman et Suzanne K. Steinmetz (éd.), *Handbook of Marriage and the Family*. New York and London : Plenum Press, 1987.

Magid, Renee Y. *Child Care Initiatives for Working Parents: Why Employers Get Involved.* American Management Association, 1983.

May, Kathryn. «Absenteeism costs firms millions annually». *The Ottawa Citizen*, 26 oct. 1987, p. A-15.

Mayfield, Margie I. *Les garderies en milieu de travail au Canada*. Ottawa : Travail Canada, Bureau de la main-d'œuvre féminine, 1990.

Mayfield, Margie I. «Employer-supported child care from the British Columbia Employer's Perspective». *Journal de l'Association canadienne pour les jeunes enfants/Journal of the Canadian Association for Young Children*, hiver 1985-printemps 1986, pp. 91-105.

Maynard, Rona. «The new executive father». *Report on Business Magazine, The Globe and Mail*, mars 1989, pp. 44-49, 51.

Meltz, Noah M. ; Reid Frank ; Swartz, Gerald S. *Sharing the Work: An Analysis of the Issues in Worksharing and Jobsharing*. Toronto, Buffalo, London : University of Toronto Press, 1981.

Meiers, Margaret S. «Shaping an effective parental leave policy». *Training and Development Journal*, janv. 1989, pp. 46-51.

Moloney, Joanne. «Les congés de maternité». *L'emploi et le revenu en perspective*. Ottawa : Statistique Canada, été 1989.

Monica Townson Associates Inc. *Les congés pour les travailleurs et travailleuses ayant des obligations familiales*. Ottawa : Travail Canada, Bureau de la main-d'œuvre féminine, 1988.

Moore, Maureen. *Les caractéristiques des familles comptant deux soutiens*. Rapport analytique sur le revenu nº 3. Ottawa : Statistique Canada, Analyse des enquêtes du travail et des ménages, 1989.

Morrison, Terrence R. [sans titre]. Document présenté au Symposium sur la famille, vol. 1, Régina, juil. 1989.

«Movers and shakers». Dans Fairlee E. Winfield (éd.), *The Work and Family Sourcebook*. Greenvale, New York : Panel Publishers, Inc., 1988.

Murrill, Ray ; Wayne, Sheldon. «Buy your leave». *Benefits Canada*, déc. 1986, pp. 33-34, 43.

National Report on Work & Family (The) . «Relocation causes stress: Gaps in services offered». Vol. 2, nº 16 (7 juil. 1989), pp. 5-6.

Newgren, Kenneth E. ; Kellogg, C.E. ; Gardner, William. «Corporate policies affecting dual-career couples». Dans Fairlee E. Winfield (éd.), *The Work and Family Sourcebook*. Greenvale, New York : Panel Publishers, Inc., 1988.

Nitkin, David. «A look at the rearguard of the vanguard: Employer-assisted childcare in Canada». *The Corporate Ethics Monitor*, vol. uméro inaugural, 1989.

Nollen, Stanley D. «The work-family dilemma: How HR managers can help». *Personnel*, vol. 66, nº 5 (mai 1988), pp. 25-30.

Nollen, Stanley D. «Business programs for work-family problems». *Labor Law Journal*, vol. 37, nº 8 (août 1986).

Nollen, Stanley. «Does flexitime improve productivity?» *Harvard Business Review*. sept./oct. 1979, pp. 12, 16-18, 22.

Nollen, Stanley D. ; Martin, Virginia H. *Alternative Work Schedules: Parts 2 and 3*. New York : American Management Association, 1978.

Office of Patricia Schroeder (The). «Family and medical leave, Part 2.» Dans Fairlee E. Winfield (éd.), *The Work and Family Sourcebook*. Greenvale, New York : Panel Publishers, Inc., 1988.

O'Grady, John. «Private sector unions.» *Inside Guide*, vol. 3, nº 5 (hiver 1989), p. 86.

Ontario Coalition for Better Daycare. *Daycare: Deadline 1990*. Mémoire au gouvernement de l'Ontario sur l'avenir des services de garde en Ontario [s.d.].

Ontario. Ministry of Labour. Women's Bureau. «Workplace childcare: A background paper». Toronto, 1981.

Orlik, Sandra A. *Handbook of Canadian Consumer Markets* (4e éd.). Ottawa : Le Conference Board du Canada, 1989.

Ottawa Citizen (The). «Canadians reluctant to relocate». Mai 1988, p. 22.

Paris, Hélène. *The Corporate Response to Workers with Family Responsibilities*. Rapport 43-89. Ottawa : Le Conference Board du Canada, 1989.

Paull, Jay. «How to boost productivity - Put a nanny on your payroll». *Canadian Business*, mars 1986, pp. 122-123.

Personnel Administrator. «Corporate relocation today». Mai 1989, pp. 52-59.

Petersen, Donald J. ; Massengill, Douglas. «Childcare programs benefit employers, too». *Personnel*, mai 1988, pp. 58-62.

Piotrkowski, Chaya S. ; Rapoport, Robert N. ; Rapoport, Rhona. «Families and work». Dans Marvin B. Sussman et Suzanne K. Steinmetz (éd.), *Handbook of Marriage and the Family*. New York and London : Plenum Press, 1987.

Place, John Bassett ; Wise, Nicole. «How employers are responding to child-care needs». Dans Fairlee E. Winfield (éd.), *The Work and Family Sourcebook*. Greenvale, New York : Panel Publishers, Inc., 1988.

Ponak, Allen. «Collective bargaining trends». *Inside Guide*, vol. 3, nº 5 (hiver 1989), pp. 87-88.

Potter, Joyce M. «Family-related programs: Strategic issues». *Canadian Business Review*, vol. 16, nº 3 (automne 1989), pp. 11-14.

Priority Management Systems Inc. *The 21st Century Workplace*. Vancouver : Priority Management Systems Inc., 1990.

Reed, Christine M. «Anti-nepotism rules and dual career couples: Policy questions for public personnel administrators». *Public Personnel Management*, vol. 17, nº 2 (été 1988), pp. 223-230.

Resource. «Half of companies use flextime; most on traditional work week». Nº 2 (févr. 1989), p. 2.

Rodgers, Fran Sussner ; Rodgers, Charles. «Business and the facts of family life». *Harvard Business Review*, nov.-déc. 1989, pp. 121-129.

Rogers, Judy. *Attitudes Towards Alternative Work Arrangements: A Qualitative Assessment Among Employers in Metropolitan Toronto*. Toronto : Social Planning Council of Metropolitan Toronto, 1986.

Rothberg, Diane S. «Part-time professionals: The flexible work force». *Personnel Administrator*, août 1986, pp. 28-32, 104-106.

Rothman Beach Associates. «A Study of work-related day care in Canada». Document de référence préparé pour le Rapport du Groupe de travail sur les services de garde. Série nº 4 : *Les services de garde : le rôle de l'employeur*. Ottawa : Condition féminine Canada, 1985.

Rothman, Sheila M. ; Menlo Marks, Emily. «Adjusting work and family life: Flexible work schedules and family policy». Dans Naomi Gerstel et Harriet Engel Gross (éd.), *Families and Work*. Philadelphia : Temple University Press, 1987.

Salisbury, Dallas L. ; Witte, Hazel A. «Employee benefits and assistance to working parents». Dans Sylvia Ann Hewlett, Alice S. Ilchman et John J. Sweeney (éd.), *Family and Work: Bridging the Gap*. Cambridge, Massachusetts : Ballinger Publishing Company, 1986.

Sekaran, Uma. *Dual-Career Families*. San Francisco, London : Jossey-Bass Publishers, 1986.

Siegel, Gilbert B. «Compensation, benefits, and work schedules». *Public Personnel Management*, vol. 18, nº 2 (été 1989), pp. 176-192.

SPR Associates Inc. *A National Overview of Child Care Arrangements in the Workplace*. Toronto, 1986.

Stone, Thomas H. ; Meltz, Noah M. *Human Resource Management in Canada* (2e éd.). Toronto : Holt, Rinehart and Winston of Canada, Limited, 1988.

Sullivan, Lynne ; Butteriss, Margaret. «It's 9 a.m. Do you know where your employees are?» *Equal Times*, vol. 1, nº 4 (mai 1989), pp. 38-41.

Sutherland, G. Edward. «Demographics partially underlies push toward flexible compensation» (partie 1). *Canadian HR Reporter*, 14 déc. 1987, p. 10.

Thompson, Marjory. «Relocating workers requires balancing corporate dollars with employee needs». *Canadian HR Reporter*, 16 mai 1988, p. 9.

Tober, Pamela A. «The emerging flexible workplace». *Compensation and Benefits Review*, janv./févr. 1988, pp. 70-74.

Topping, Allan P. «How to cost out an efficient relocation policy». *Human Resources Management in Canada*, juil. 1984, pp. 5,225-5,228.

Townson, Monica. «Care for sick children: The issues, the responsibilities and the cost». Présenté à la Conference on Financing Sick Child Care. Waterloo-Region Branch, Victorian Order of Nurses. 19 févr. 1990.

Townson, Monica. « Redistribution of work : a fairer way to share». Document présenté à un Symposium international sur les loisirs. Ottawa : Université d'Ottawa, Département de récréologie, 26 avril 1985.

Vowles, Andrew. «The benefits of choice». *Benefits Canada*, déc. 1988, pp. 41-43.

Voydanoff, Patricia. *Work and Family Life*. Family Studies Test Series # 6. California : Sage Publications, 1987.

Wagel, William H. «Flexible work schedules that work for everyone». *Personnel*, juin 1987, pp. 5-8, 10.

White, Julie. «*Les femmes et le travail à temps partiel*». Ottawa : Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme, 1983.

White, Julie. «*Les femmes et le syndicalisme*». Ottawa : Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme, 1980.

White, Robert. «Changing needs of work and family: A union response». *Canadian Business Review*, vol. 16, nº 3 (automne 1989), pp. 31-33.

Winfield, Fairlee E. «Relocation reluctance? Let's consider the two-city alternative». Dans Fairlee E. Winfield (éd.), *The Work and Family Sourcebook*. Greenvale, New York : Panel Publishers, Inc., 1988(a).

Winfield, Fairlee E. «Workplace solutions for women under eldercare pressure». Dans Fairlee E. Winfield (éd.), *The Work and Family Sourcebook*. Greenvale, New York : Panel Publishers, Inc., 1988(b).

Worklife. «Pros and cons of on-site services». Vol. 3, nº 6, 1984, p. 19.

Worklife Report (The). «Extended workday has advantages and disadvantages». Vol. 6, nº 2, 1988, pp. 16-17.

Wright, Ruth. *The 1990 Industrial Relations Outlook*. Report 49-90. Ottawa : Le Conference Board du Canada, 1990.

Yeomans, Derryn. *How Workplace and Family Impact Each Other*. Un rapport préparé pour le Family Unity Committee, Red Deer, Alberta, 4 nov. 1987.

Youngblood, Stewart A. ; Chambers-Cook, Kimberly. «Child care assistance can improve employee attitudes and behavior». *Personnel Administrator*, févr. 1984, pp. 45-46, 93-95.